

*”Toi muutos mikä meillä oli nii ei siinä pidä  
kaikilta ruveta niinku diskuteeraamalla  
kysymään”*

Laadullinen asennetutkimus toimitilamuutoksen vetäjien  
ja osallisten työntekijöiden asennoitumisesta  
muutosprosessiin

Siiri Vallas

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Maisterintutkielma

Helmikuu 2021



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos
Tekijä – Författare – Author Siiri Vallas		
Työn nimi – Arbetets titel – Title <i>"Toi muutos mikä meillä oli nii ei siinä pidä kaikilta ruveta niinku diskuteeraamalla kysymää"</i> Laadullinen asennetutkimus toimitilamuutoksen vetäjien ja osallisten työntekijöiden asennoitumisesta muutosprosessiin		
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia		
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma	Aika – Datum – Month and year 02/2021	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 80 + 1
<p><b>Tiivistelmä – Referat – Abstract</b></p> <p>Organisaatiomuutoksia on tutkittu monilla tieteenaloilla jo vuosikymmeniä. Tutkimuksien kiinnostus muutoksien toteuttamiseen organisaatioiden ja muutosagenttien näkökulmasta on johtanut useiden muutosjohtajuuden teoreettisten mallien kehittämiseen. Tutkimuskentältä puuttuu edelleen yhteisymmärrys organisaatiomuutoksien johtamisen keskeisistä periaatteista. Myöhemmin tutkimuksissa fokukseen on noussut muutoksen vastaanottajien reaktioiden ja kokemusten tutkiminen. Valtaosa muutoksen vastaanottajien reaktioihin keskittyvästä tutkimuksesta on tehty kvantitatiivisin menetelmin mittaamalla esimerkiksi työntekijöiden tuottavuutta, työtyytyväisyyttä tai asenteita organisaatiota kohtaan ennen ja jälkeen muutoksen. Organisaatiomuutoksen onnistumisen mittaaminen on vaikeaa, sillä kokemukset muutosprosessista ovat yksilöllisiä ja riippuvat arvioijan asemasta organisaatiosta sekä roolista muutoksessa.</p> <p>Yksi mahdollinen organisaatiomuutos on toimitilojen uudistus, johon voi liittyä samalla työskentelytapojen tai organisaatiokulttuurin uudistamista. Tämä tutkielma on toteutettu toimeksiantona teknologia-alan yritykselle, jonka toimitilamuutoksessa osa työntekijöistä siirtyi tekemään töitä uudessa monitilatoimistossa. Toimeksiantajan toiveena oli saada tietoa muutokseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksista muutosprosessin johtamisesta. Tutkielman tavoitteeksi otettiin selvittää, miten muutosprosessiin vetäjänä tai vastaanottajana osallistuneet henkilöt kommentoivat muutosprosessia, millaisia kannanottoja ja perusteluja he ilmaisevat sekä minkälaisia asenteita näissä kommentteissa rakentuu.</p> <p>Teoreettiseksi viitekehykseksi tutkielmaan valittiin laadullinen asennetutkimus, jonka mukaan asenne käsitetään argumentaatiossa hahmotettavaksi sosiaalisesti ilmiöksi. Aineisto koostui yhdeksästä puolistrukturoidusta yksilöhaastattelusta, joissa haastateltaville esitettiin kuusi väittämää liittyen organisaatiomuutoksen johtamiseen. Kannanotot ja perustelut argumentoivassa puheessa muutosprosessia kohtaan olivat hyvin monipuolisia. Samaa kannanottoa saatettiin perustella usealla eri tavalla ja toisaalta samaa perustelua saatettiin käyttää argumentoidessa useaa eri kannanottoa. Kannanottojen ja perustelujen yhdistelmistä hahmottui 15 asennetta. Asenteet jaoteltiin niiden kohteen mukaan työntekijöiden osallistamista, työntekijöiden huomioimista, muutosprosessin tehokasta toteuttamista ja toteutuneen muutoksen lopputulosta arvottaviin asenteisiin.</p> <p>Syväällisemmässä tulkinnassa huomattiin eroja tavassa arvottaa toimitilamuutoksia ja organisaatiomuutoksia yleisellä tasolla. Kun asenteen subjektiksi hahmottui muutokseen osallistuva työntekijä, toimitilamuutoksessa tärkeäksi arvotettiin muutoksen tehokas toteuttaminen ja muutosprosesseissa yleisesti työntekijöiden huomioiminen. Sen sijaan, kun subjektina oli muutoksen vetäjä, toimitilamuutoksissa tärkeäksi arvotettiin työntekijöiden osallistaminen ja muutosprosesseissa yleisesti muutoksen tehokas toteuttaminen. Myös toteutuneen muutoksen lopputuloksen erilainen arvottaminen oli yhteydessä asenteen subjettiin. Subjektin ollessa muutoksen vetäjä, toteutuneen muutoksen lopputulosta arvotettiin vain positiivisilla ulottuvuuksilla. Kun subjektiksi hahmottui toimitilamuutoksen työntekijä, muutoksen lopputulosta arvotettiin myös kielteisesti. Huomattavaa tuloksissa oli se, että asenteille hahmotetut subjektit eivät aina vastanneet asenteen ilmaisijan todellista roolia toteutuneessa muutoksessa.</p> <p>Tutkielmalla voidaan osoittaa, että asennoituminen organisaatiomuutosprosesseihin ja niiden johtamiseen on moniulotteista, yksilöllistä ja mahdollisesti yhteydessä henkilön asemaan muutoksessa. Tutkielman tulokset voivat auttaa ymmärtämään eri subjektien tapoja arvottaa organisaatiomuutosprosesseja ja niiden johtamista. On perusteltua esittää, että organisaatiomuutoksien tutkiminen laadullisen asennetutkimuksen lähtökohdista voi lisätä näkökulmia organisaatiomuutoksien johtamiseen ja tutkimukseen.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Organisaatiomuutos, toimitilamuutos, monitilatoimisto, laadullinen asennetutkimus, subjekti		

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ORGANISAATIOMUUTOKSIEN TUTKIMUS .....</b>	<b>4</b>
2.1 ORGANISAATIOMUUTOKSIEN JOHTAMINEN.....	5
2.2 REAKTIOT ORGANISAATIOMUUTOKSEEN.....	7
2.3 TOIMITILAMUUTOKSIEN TUTKIMINEN .....	11
<b>3 TOIMEKSIANTO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>17</b>
<b>4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: LAADULLINEN ASENNETUTKIMUS.....</b>	<b>19</b>
<b>5 METODIIKKA .....</b>	<b>22</b>
5.1 HAASTATTELUVÄITTÄMÄT .....	25
5.2 AINEISTONKERUU .....	29
<b>6 LUOKITTAVA ANALYYSI JA ASENTTEIDEN HAHMOTTAMINEN.....</b>	<b>30</b>
6.1 VÄITTÄMÄ 1.....	31
6.1.1 Luokittava analyysi .....	31
6.1.2 Asenteiden hahmottaminen .....	36
6.2 VÄITTÄMÄ 2.....	37
6.2.1 Luokittava analyysi .....	37
6.2.2 Asenteiden hahmottaminen .....	39
6.3 VÄITTÄMÄ 3.....	40
6.3.1 Luokittava analyysi .....	40
6.3.2 Asenteiden hahmottaminen .....	45
6.4 VÄITTÄMÄ 4.....	46
6.4.1 Luokittava analyysi .....	46

6.4.2	<i>Asenteiden hahmottaminen</i> .....	50
6.5	VÄITTÄMÄ 5.....	50
6.5.1	<i>Luokittava analyysi</i> .....	50
6.5.2	<i>Asenteiden hahmottaminen</i> .....	53
6.6	VÄITTÄMÄ 6.....	53
6.6.1	<i>Luokittava analyysi</i> .....	53
6.6.2	<i>Asenteiden hahmottaminen</i> .....	57
<b>7</b>	<b>TULKITSEVA ANALYYSI</b> .....	<b>57</b>
7.1	TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTAMINEN.....	58
7.2	TYÖNTEKIJÖIDEN HUOMIOIMINEN .....	59
7.3	MUUTOSPROSESSIN TEHOKKUUS .....	61
7.4	TOTEUTETUN MUUTOKSEN LOPPUTULOS .....	62
7.5	YHTEENVETO ASENTEIDEN SUBJEKTEISTA JA KOHTEISTA .....	64
<b>8</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>67</b>
8.1	KESKUSTELUA AIEMMAN KIRJALLISUUDEN KANSSA .....	68
8.2	PÄÄTELMÄT JA TUTKIELMAN ARVIOINTI.....	72
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>75</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>81</b>

## 1 JOHDANTO

Olipa kerran kansainvälinen teknologia-alan yritys. Yksi yrityksen toimipisteistä on 80 työntekijän toimisto Suomessa, Jyväskylässä. Jyväskylään on viime vuosina palkattu paljon uusia työntekijöitä, ja lopulta toimiston fyysiset rajat ovat tulleet vastaan. Osalla pitkään yrityksessä olleilla työntekijöillä on omat työhuoneet ja reilusti tilaa. Samaan aikaan uusille työntekijöille on jouduttu rakentamaan epämääräisiä työpisteitä käytäville. Yksityiset työhuoneet seisovat usein tyhjillään työmatkojen ajan ja yhä lisääntyvä etätyöskentely myös jättää useita pöytiä tyhjiksi.

Ratkaisuna Jyväskylän toimistolla päätetään ottaa käyttöön uusi toimistosipi, johon rakennetaan nykyaikainen monitilatoimisto. Osa työntekijöistä siirtyy tekemään töitä uusiin tiloihin vapauttaen samalla tilaa vanhoista tiloista. Uudessa monitilatoimistossa työntekijöillä ei ole nimettyjä työpisteitä, vaan jokainen valitsee aamulla töihin tullessaan oman paikkansa. Suurin osa työpisteistä on aseteltu avotoimistoksi, mutta valittavana on myös hiljaisia huoneita, ryhmätyöskentelytiloja sekä mukavia sohvaryhmiä vapaamuotoiselle keskustelulle. Uudet tilat henkivät nykyaikaisuutta sisustuksellaan, huonekaluillaan, ergonomiaratkaisuillaan ja yleisellä olemuksellaan. Modernien tilojen toivotaan olevan myös hyvä valttikortti, kun yritykseen yritetään houkutella uusia osajia kilpailluilta rekrytointimarkkinoilta.

Tämä maisterintutkielma toteutetaan toimeksiantona kyseisessä yrityksessä kuvatus toimitilamuutoksen jälkeen. Toimeksiantajaa kiinnostaisi tietää, miten muutosprosessissa onnistuttiin ja mitä voitaisiin jatkossa tehdä paremmin. Toimeksianto on mielenkiintoinen, sillä miten muutoksen onnistumista voidaan oikeastaan arvioida? Ensinnäkin arvioon muutoksen onnistumisesta vaikuttaa merkittävästi, keneltä asiaa kysytään (Hughes, 2011; Smolilan & Morrison, 2019). Esimerkiksi arvioitaessa toimeksiantajan muutosta, mikäli asiaa kysytään uuteen tilaan muuttaneilta työntekijöiltä, osa on varmasti tyytyväisiä muutoksen lopputulokseen päästessään tekemään töitä uusissa, miellyttävissä ja moderneissa tiloissa. Ovat-han monitilatoimistoon siirtyneet työntekijät useissa tutkimuksissa arvioineet fyysisen työskentely-ympäristön positiivisesti muutoksen jälkeen (Brunia, De Been & van der Voordt, 2016; Gerdenitsch, Korunka & Hertel, 2018; Rolfö, Eklund & Jahncke, 2018a; Rolfö, Jahncke, Järholm, Öhrn, & Babapour, 2018b).

Toisaalta tilaan on myös muuttanut työntekijöitä, joista osa on joutunut uudistuksen myötä luopumaan omasta työhuoneestaan. Nämä työntekijät ovat tottuneet työskentelemään omassa rauhassa ja hiljaisuudessa. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että he saattavat olla tyytymättömiä uuteen tilaan, jossa keskittyminen on taustahälinän takia vaikeampaa. Rolfö ym. (2018b) mukaan yksityisestä toimistosta monitilatoimistoon siirtyneet työntekijät olivat merkittävästi tyytymättömämpiä siirtymisen jälkeen kuin avotoimistosta siirtyneet työntekijät. Tyytymättömyys fyysiseen työskentely-ympäristöön monitilatoimistoon siirtymisen jälkeen on yhdistetty myös asemaan organisaatiossa. Oikeutta yksityisyyteen ja omaan työhuoneeseen on pidetty symbolisena statuksen osoituksena. Näin ollen korkeammassa asemassa olevat työntekijät saattavat kokea omasta huoneesta luopumisen arvonalennuksena, mikä voi olla yhteydessä tyytymättömyyteen muutoksen lopputulosta kohtaan. (Zalesny & Farace, 1987.)

Asema organisaatiossa ja erityisesti muutoksessa voi myös kokonaan muuttaa kriteerejä, joilla muutoksen onnistumista arvioidaan. Toimitilamuutoksen onnistumista on arvioitu useilla kriteereillä, esimerkiksi mittaamalla työntekijöiden tyytyväisyyttä fyysisiin työskentelyolosuhteisiin muutoksen jälkeen (Rolfö ym., 2018a), muutoksen vaikutuksia työntekijöiden terveyteen (Meijer, Frings-Dresen & Sluiter, 2009), havaittuun tuottavuuteen (Brennan, Chugh, & Kline, 2002) ja suoritustasoon (Lee & Aletta, 2019). Yrityksen johtajisto ja muutoksesta vastanneet henkilöt saattaisivat hyvinkin arvioida muutoksen onnistumista työntekijöiden tyytyväisyyden sijaan esimerkiksi budjetissa pysymisen tai saavutettujen säästöjen kannalta (Smollan & Morrison, 2019). Myös siis toimeksiannon muutosta voitaisiin pitää onnistuneena, sillä uusi toimisto on kustannustehokas ratkaisu, joka toi samalla helpotuksen tilaongelmaan. Jaettujen työpisteiden ansiosta yhä enemmän työntekijöitä mahtuu samaan tilaan (Harris, 2015). Lisäksi uusia ja nykyaikaisia toimitiloja voidaan johdon näkökulmasta pitää onnistuneina, jos ne auttavat houkuttelemaan uusia asiantuntevia työntekijöitä (Hirst & Humphreys, 2013).

On myös mahdollista, että eri asemissa olevat henkilöt arvioisivat muutosta samoilla kriteereillä. Silloinkin arvioinnin tulos voisi olla erilainen. Muutoksen vetäjien on todettu arvioivan muutoksen lopputulosta positiivisemmin kuin muutokseen osallistuneet työntekijät (Jones ym., 2008; Pepper, 2008; Näsänen, 2018). Jones ym. (2008) esittävät, että asemiin

liittyvien havaintojen eroja pitäisi tutkia enemmän, jotta muutosagentit voisivat paremmin huomioida eri asemissa olevien ja eri ryhmiin kuuluvien erilaiset tarpeet saavuttaakseen menestyksekkään muutoksen. Smollan ja Morrison (2019) mukaan kuitenkin vain harvoissa tutkimuksissa erotetaan henkilökunnan erilaisten roolien, osastojen ja hierarkiatasojen vaikutusta erilaisiin käsityksiin organisaatiomuutoksista.

Arvioon muutoksen lopputuloksesta voi aseman lisäksi myös vaikuttaa tapa, jolla muutos on johdettu. Jo 1940-luvulla Hardwood:n tehtaalla tehdyissä tutkimuksissa todettiin, että työntekijät, jotka ovat itse saaneet osallistua muutosprosessiin, ovat tyytyväisempiä muutoksen lopputulokseen kuin työntekijät, jotka eivät saaneet osallistua muutosprosessiin (Coch & French, 1948). Kokemukset muutoksen johtamisesta ovat yksilöllisiä, mikä tekee sen mittaamisesta vaikeaa. Muutoksen vetäjillä voi olla erilainen käsitys esimerkiksi viestinnän onnistumisesta muutosprosessin aikana kuin osallisilla työntekijöillä. Esihenkilöstä voi tuntua, että kasvokkaista kommunikaatiota työntekijöiden kanssa on riittävästi samalla kun työntekijöiden mielestä kasvokkaista viestintää on liian vähän (Mackenzie, 2010).

Tapa, jolla muutos on johdettu, on siinäkin mielessä merkittävä tutkimuskohde, että se myös vaikuttaa henkilön asenteisiin tulevia muutoksia kohtaan. Bordia, Restubog, Jimmieson ja Irmer (2011) ovat osoittaneet, että huonosti johdettu aikaisempi organisaatiomuutos on yhteydessä kielteiseen asenteeseen uutta muutosta kohtaan. Yleinen skeemamme muutoksesta muotoutuu aikaisempien kokemusten myötä, mikä myös vaikuttaa asenteisiimme muutosta kohtaan. On myös mahdollista, että asenteemme muutosta kohtaan yleisesti on erilainen kuin asenteemme tiettyä muutosta kohtaan. (Lau ja Woodman, 1995.) Esimerkiksi toimeksiantajan tilanteessa joku voisi asennoitua positiivisesti toimitilauudistusta kohtaan yleisesti, mutta suhtautua negatiivisesti tätä kyseistä tapaa toteuttaa muutos kohtaan.

Organisaatiomuutoksen arvioiminen onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi on kaikkea muuta kuin yksiselitteistä. Kuitenkin organisaatiomuutoskirjallisuudessa on 1970-luvulta asti vallinnut yleinen käsitys, että vähintään 70% kaikista organisaatiomuutoksista epäonnistuu (Hughes, 2011). Hughes (2011) kyseenalaistaa tämän yleisen oletuksen ja osoittaa 70% epäonnistumisasteen epäluotettavaksi, edellä sovellettujen syiden, yksilöllisten näkemyksien sekä vaihtelevien mittaustapojen ja kriteerien takia. Näiden lisäksi arvioita on tehty ottamatta huomioon kontekstin vaikutusta ja tuloksien aikasidonnaisuutta. Hughes (2011) esittää, että

organisaatiomuutoksen onnistumisen arvioiminen mittaamalla ylipäänsä vähättelee laadullisen tutkimuksen merkitystä.

Smollan ja Morrisonin (2019) mukaan sen sijaan, että muutos arvioidaan mittauksilla joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi, arviointia pitäisi tehdä monipuolisemmin arvioimalla millä ulottuvuuksilla muutos on onnistunut ja miksi. He ehdottavat myös, että tutkilla eri rooleissa, osastoilla ja hierarkkisilla tasoilla olevien työntekijöiden yksilöllisiä havaintoja monipuolisesti, voidaan saada vivahteikasta tietoa muutosprosessista. Kvalitatiivisin menetelmin kerätty ja analysoitu haastatteluaineisto voi tuottaa hedelmällistä tietoa yksilöllisellä ja kokemuksellisella tasolla muutosprosessista (Smollan, 2015a; Bryant, 2006).

Tällä tutkielmalla ei pyritä yksiselitteisesti mittaamaan, oliko muutos onnistunut vai ei. Sen sijaan tutkielman tavoitteena on saada monipuolista tietoa muutokseen osallistuneiden henkilöiden yksilöllisistä tavoista ottaa kantaa, perustella ja arvottaa muutosprosessia sekä kohdistaa huomio siihen, minkälaisiksi arvottamisen kohteet ja subjektit rakentuvat. Aikaisempi tutkimus on antanut viitteitä, joiden mukaan asema organisaatiomuutoksessa vaikuttaa merkittävästi henkilön havaintoihin muutoksesta, mutta varsinaista tutkimusta pureutuen tähän ilmiöön on tehty suhteellisen vähän (Jones ym. 2008; Smollan & Morrison 2019). Tässä tutkielmassa selvitan laadullisen asennetutkimuksen menetelmin muutoksen vetäjien sekä muutokseen osallistuneiden työntekijöiden asenteita muutosprosessia kohtaan ja pyrin tekemään havaintoja mahdollisista eroista eri subjektien välillä.

## **2 ORGANISAATIOMUUTOKSIEN TUTKIMUS**

Tutkielmani aihe sijoittuu organisaatiomuutoksien laajalle tutkimuskentälle. Tässä luvussa esittelen aiempaa organisaatiomuutoksiin keskittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta. Teen jakoa muutoksen johtajien ja muutoksen vastaanottajien näkökulmiin keskittyneiden tutkimussuuntauksien välillä. Historiallinen konteksti tutkielmalle luodaan tuomalla esille toimitilamuutoksien tutkimusta.



## 2.1 Organisaatiomuutoksien johtaminen

Organisaatiomuutokset ovat olleet suosittu aihe sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa aina Kurt Lewinin pioneerityöstä 1950-luvulla lähtien (Näsänen, 2018). Lewin tiivistää vuonna 1947 julkaisemassaan artikkelissa näkemyksensä käyttäytymisen muutoksesta kolmeen vaiheeseen: sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen. Ensimmäisen vaiheen tarkoitus on varmistaa organisaation muutosvalmius, toisessa vaiheessa käynnistetään muutos ja kolmannella varmistetaan, että muutos vakiintuu. Kolmiaskelmalliksi kutsuttavalla teorialla on ollut suuri merkitys organisaatiomuutoksien tutkimuskentän kehittymiseen, vaikka Lewinin tarkoituksena ei edes ollut varsinaisesti kehittää mallia organisaatiomuutoksien toteuttamiseen, vaan sosiaalisten konfliktien ratkaisemiseen. Mallin myötä Lewinä on alettu kutsua muutosjohtamisen perustajaisäksi. Malli on myös kerännyt paljon kritiikkiä, erityisesti sen yksinkertaisuudesta. Siitä huolimatta malli on edelleen käytössä ja perustana monille muille teorioille. (Burnes, 2019.)

Lewinin työ suuntasi organisaatiomuutoksien tutkimusta kohti johtajan toimintaa. Tutkijoita alkoi kiinnostamaan, miten johtajan tulisi toimia, jotta kaikki Lewinin kolme vaihetta toteutuisivat. (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007.) Coch ja French (1948) olivat ensimmäisiä tutkijoita, jotka lähtivät kokeellisesti selvittämään, millaisilla toimilla muutosvastarintaa voidaan organisaatiomuutoksissa vähentää, huomattuaan Harwood Manufacturing Corporation- tehtaassa toteutettujen muutoksien jälkeen, että muutoksen myötä uuteen työhön siirtyneet työntekijät tekivät työtä hitaammin kuin työntekijät, jotka palkattiin samaan työhön uusina. Coch ja French:n (1948) tutkimuksessa todettiin kontrolliryhmän työntekijöiden olevan tyytymättömämpiä muutoksen jälkeen kuin koeryhmään kuuluneiden työntekijöiden, joille oli annettu mahdollisuus osallistua muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Johtopäätöksenä tutkimuksesta todettiin johtajien kannattavan pitää säännöllisiä tapauksia, joissa muutoksen tarpeesta kommunikoidaan työntekijöille tehokkaasti sekä antaa työntekijöille mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun. (Coch & French, 1948.)

Pasmoren ja Fagans:n vuonna 1992 tekemä katsaus organisaation kehittämisen tutkimukseen esittää, että kirjallisuudessa on keskitytty tarjoamaan johtajille työkaluja organisaati-

tiomuutoksien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Myös Oreg, Vakola ja Aremankis (2011) esittävät, että organisaatiomuutoksien tutkimuksen keskiössä on ollut nimenomaan organisaatioiden näkökulma: miten organisaatiot voivat varautua ja toteuttaa muutoksen, sekä miten muutos vaikuttaa organisaatioon.

Näihin kysymyksiin pureudutaan muutosjohtajuuden teoreettisissa malleissa. Mallien tarkoituksena on neuvoa johtajia ja muutoksen toteuttajia, miten organisaatiomuutos toteutetaan onnistuneesti (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018). Stouten ym. (2018) esittävät, että muutosjohtamisen malleja on kehitetty lähinnä perustuen tutkijoiden omiin kokemuksiin ilman empiiristä tutkimustaustaa ja tieteellisiä todisteita niiden toimivuudesta. Tutkimuskentältä puuttuu yhteisymmärrys toimivista muutosjohtajuuden perusprosesseista. Perusprosesien määrittelyä vaikeuttaa se, että organisaatiomuutokset ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. On myös vaikeaa kehittää perusprosesseja oppien virheistään, sillä osa muutoksista on pitkiä prosesseja, joiden seuraukset voivat tulla näkyväksi vasta vuosien päästä.

Stouten ym. (2018) esittelevät artikkelissaan Google hakutuloksiin, viittausten määrään sekä alan asiantuntijoiden näkemyksiin perustuen seitsemän tunnetuinta ja laajimmin käytössä olevaa muutosjohtajuuden mallia. Lisäksi he tekevät laajan katsauksen empiiriseen tutkimukseen organisaatiomuutoksista. Stouten ym. (2018) katsauksessa esittelemien mallien muutosjohtajuuden toimintaperiaatteissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös yksilöllisiä ulottuvuuksia. Suurin osa malleista keskittyy muutoksen johtajistoon ja jättää vähäiselle huomiolle alemman tason työntekijöiden motivoimisen. Nämä mallit eivät myöskään ota huomioon organisaatiomuutoksien sisältöä tai luonnetta.

Useissa malleissa korostettiin muutoksen tarpeen arvioimisen sekä työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä. Lisäksi muutoksen vaatimien tietojen ja kykyjen kehittäminen, muutoksen jatkuva arviointi ja vision tehokas kommunikointi mainittiin useammassa mallissa. Perustuen Stouten ym. (2018) tekemään laajaan tutkimuskirjallisuuskatsaukseen, nämä periaatteet saivat myös tukea tieteellisistä tutkimuksista. Yksittäisissä malleissa mainittuja periaatteita, joita katsauksen tutkimustulokset eivät tukeneet, olivat väliaika saavutusten korostaminen sekä muutoksen tärkeyden painottaminen ennen muutoksen toteuttamista.

Stouten ym. (2018) esittävät myös, että tutkimusta muutoksen institutionalisoimisen tai tukevan tiimin merkityksestä organisaatiomuutoksissa on tehty niin vähän, ettei niiden merkityksestä muutosprosessille voida tehdä yksiselitteisiä tulkintoja.

Aiempien mallien ja laajan tutkimuskatsauksen perusteella Stouten ym. (2018) muodostavat 10 toimintaperiaatetta, jotka tulisi huomioida onnistuneessa muutosprosessissa tavoitteenaan luoda perusta tutkimukseen pohjautuvalle lähestymiselle muutosjohtajuuteen. Nämä toimintaperiaatteet ovat osittain samoja kuin tunnetuimmissa muutosjohtamisenmalleissa, mutta tutkimustuloksiin perustuen he esittävät myös uusia periaatteita, joita aikaisemmissa malleissa ei ole otettu huomioon. (Stouten, ym., 2018.) Nämä toimintaperiaatteet toimivat tämän tutkielman haastattelurungon perustana, joten ne esitellään tarkemmin luvussa 5.1 haastatteluväittämien esittelyn yhteydessä.

## **2.2 Reaktiot organisaatiomuutokseen**

Bartunek, Rousseau, Rudolph ja DePalma (2006) esittävät, että tutkimuksessa on keskitytty liikaa muutosagenttien ja organisaation näkökulmaan muutoksesta, eikä muutoksen vastaanottajien kokemuksia muutosprosessista ole huomioitu. Muutokseen osallistuvien yksilöiden kokemuksia on tutkittu lähinnä vain muutosvastarintana (Bartunek ym. 2006). Muutosvastarintaan keskittyvissä tutkimuksissa helposti saatetaan olettaa, että muutoksen vastaanottajat ovat muutoksen tiellä vaikeuttamassa muutosagenttien organisaation etua ajavaa toimintaa (Oreg, ym. 2011). Muutosvastarintaa tutkimuskohteena on kritisoitu siitä, ettei se erota vastustuksen kohdetta tarpeeksi tarkasti, sillä vastustuksessa voi olla kyse muutoksen negatiivisten seurausten vastustamisesta, eikä varsinaisen muutoksen vastustamisesta (Oreg, 2006). Jos työntekijät tuovat huolensa tai lisäkysymyksiä ääneen esille, tämä saatetaan virheellisesti tulkita muutoksen vastustukseksi, mikä voi aiheuttaa johtajissa negatiivisia reaktioita (Bryant, 2006). Muutosvastarinnan tutkimisen sijaan tutkimuskohteeksi ehdotetaan muutokseen osallistuvien työntekijöiden subjektiivisten kokemusten tutkimusta, jotta vastustuksen todelliset syyt saadaan selville (Oreg, 2006). Ymmärtämällä muutoksen vastaanottajien motivaatiota tukea tai vastustaa muutosta, on mahdollista saada myös käytännön apuja

muutoksen parhaaseen toteutukseen. Muutoksen vastaanottajien kokemukset ja reaktiot ovat merkittävässä roolissa muutoksen onnistumisen arvioinnissa. (Armenakis & Harris, 2009.)

Muutoksen vastaanottajiin keskittyviä tutkimuksia voidaan jaotella sen mukaan, onko niillä pyritty tutkimaan muutoksen aiheuttamia reaktioita vastaanottajissa vai selittämään, mikä reaktioita aiheuttaa (Oreg ym., 2011). Organisaatiomuutosta voidaan tutkia muutoksen vastaanottajan asenteen kohteena, jolloin muutoksen aiheuttamat reaktiot jaotellaan valtavirta asennekäsitykseen perustuen affektiivisiin, kognitiivisiin ja käytöksellisiin reaktioihin (Lines 2005). Nämä reaktiot voivat olla positiivisia tai negatiivisia, vahvoja tai heikkoja, vaikka aikaisemmat tutkimukset ovatkin lähinnä keskittyneet vain negatiivisten reaktioiden tutkimiseen (Lines, 2005).

Oreg ym. (2011) ovat tehneet laajan katsauksen vuosina 1948 – 2007 tehdyistä empiirisistä tutkimuksista, joissa on tutkittu kvantitatiivisin menetelmin muutoksen vastaanottajien reaktioita organisaatiomuutoksiin. Tunteellisista reaktioista katsauksen tutkimustuloksissa tuli eniten ilmi negatiivisia reaktioita kuten stressiä, ahdistusta ja uupumusta. Kognitiivisia reaktioita muutokseen oli esimerkiksi tyytyväisyys tehtyihin päätöksiin, sitoutuminen muutokseen sekä muutoksen koettu reiluus. Havaittuja käytöksellisiä reaktioita organisaatiomuutokseen olivat konkreettiset toimet muutoksen vastustamiseksi tai aktiivinen osallistuminen muutoksen toteuttamiseen. Myös muutoksen aiheuttamat toimet, kuten irtisanoutuminen, kuuluivat tähän kategoriaan.

Oreg ym. (2011) jakoivat vastaanottajien reaktioihin vaikuttavat tekijät viiteen ryhmään: muutosprosessin toteutus, muutoksen henkilökohtainen merkitys, vastaanottajan ominaisuudet, sisäinen konteksti ja muutoksen sisältö. Oreg ym. (2011) katsauksen mukaan muutosprosessin toteutuksen vaikutus muutoksen vastaanottajien reaktioihin oli yksi eniten tutkituista teemoista. Oreg ym. (2011) tekemä yhteenveto näiden tutkimuksien tuloksista toteaa, että tehokkaimmin positiivisia reaktioita muutosta kohtaan tuotti muutosprosessi, joka antaa muutoksen vastaanottajille mahdollisuuden osallistua, jossa tarjotaan tarpeeksi tukea muutoksen vastaanottajille, jossa viestintä on avointa ja jonka johtoporras koetaan kyvykkääksi ja reiluksi. Katsauksen tutkimuksissa eniten keskityttiin osallistamisen ja viestinnän merkitykseen ja vähiten oli tutkittu johtajiston kompetenssin merkitystä vastaanottajien reaktioille.

Vastaavia tuloksia on saatu myös kvalitatiivisin menetelmin. Allen, Jimmieson, Bordai ja Irmer (2007) totesivat tutkimuksessaan avoimella viestinnällä olevan suuri merkitys työntekijöiden muutokseen liittyvän epävarmuuden hallinnassa. Haastattelututkimuksen tuloksissa todettiin, että viestintä muutoksen toteutukseen liittyvistä ja työhön liittyvistä asioista muutoksen aikana on tehokkainta, mikäli viestin lähteenä on oma lähiesimies. Viestinnän tehokkuus oli myös yhteydessä työntekijän ja viestin lähteen väliseen luottamukseen. Viestintä vähensi epävarmuutta tehokkaammin, mikäli työntekijä luotti viestin kertojaan. (Allen ym., 2007.) Suurin osa tutkimuksista yhdistää avoimen viestinnän positiivisiin reaktioihin muutosta kohtaan, mutta tuloksia on myös viestinnän aiheuttamista negatiivisista reaktioista. Viestintä muutosprosessin aikana voi aiheuttaa muutoksen vastaanottajissa myös negatiivisia reaktioita, mikäli muutoksen vastaanottajilla ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Tällöin tehokas viestintä saattoi aiheuttaa epävarmuutta vastaanottajissa. (Oreg ym., 2011.)

Toiseksi eniten Oreg ym. (2011) katsauksen tutkimuksissa oli tutkittu muutoksen henkilökohtaisuuden merkitystä muutoksen vastaanottajien reaktioihin. Oreg ym. (2011) toteavat katsauksensa perusteella odotetusti, että mikäli muutos havaitaan henkilökohtaisesti hyödylliseksi, suhtautuminen muutokseen on positiivisempaa. Vastaavia tuloksia on saatu myös Smollan (2015a) tutkimuksessa, jossa haastattelujen analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että henkilökohtaisesti merkittävä muutos koetaan stressaavaksi muutosprosessin aikana. Toisessa haastattelututkimuksessa todettiin stressin aiheuttajien olevan yksilöllisiä. Muutos saatettiin kokea stressaavaksi henkilökohtaisen negatiivisen lopputuloksen lisäksi myös esimerkiksi huonon johtamisen, muutoksen aikaisen erityisen rankan työkuorman tai epämieluisien työolojen takia. (Smollan, 2015b.)

Vastaanottajan ominaisuuksien yhteyttä organisaatiomuutoksen aiheuttamiin reaktioihin tutkivissa tutkimuksissa eniten on tutkittu sisäistä kontrollia ja pystyvyyden tunnetta. Oreg ym. (2011) katsauksen mukaan korkea pystyvyyden tunne sekä tunne korkeasta sisäisestä kontrollista on yhteydessä positiivisiin reaktioihin organisaatiomuutosta kohtaan kuten muutoksen hyväksyntään, korkeampaan muutosvalmiuteen sekä vahvempaan muutokseen sitoutumiseen. Vastaavia tuloksia kontrollin tunteen ja pystyvyyden tunteen positiivisesta yhteydestä muutoksen hyväksymiseen on saatu myös haastattelututkimuksessa (Smollan,

Matheny, & Sayers, 2010). Organisaatioon sitoutumisella ja reaktioilla organisaatiomuutokseen on myös havaittu ristiriitaisia yhteyksiä. Organisaatioon sitoutuminen voidaan kokea vahvana sitoutumisena ja luottamuksen organisaation johtajistoon, jolloin sillä on positiivinen yhteys muutoksen vastaanottajan reaktioihin. Organisaatioon sitoutuminen voi myös olla vahvaa organisaation arvoja, normeja ja kulttuuria kohtaan. Tällöin vahva sitoutuminen voi olla yhteydessä negatiivisiin reaktioihin muutosta kohtaan, sillä muutos voidaan kokea uhkana totutuille tavoille. (Oreg, ym., 2011.) Oreg ym. (2011) mukaan paljon on tutkittu myös muutoksen vastaanottajien asenteita organisaatiota kohtaan muutoksen jälkeen. Useimmiten tutkittiin muutoksen vastaanottajien sitoutumista organisaatioon muutoksen jälkeen sekä heidän työtyytyväisyyttään.

Sisäisen kontekstin merkitystä vastaanottajien reaktioihin organisaatiomuutoksiin tutkivien tutkimusten tuloksista keskeisimpänä Oreg ym. (2011) esittää vastaanottajien kokeman arvostuksen yhteyden positiivisiin reaktioihin organisaatiomuutosta kohtaan kuten vastaanottavaisuus ehdotettua muutosta kohtaan sekä halukkuus tehdä yhteistyötä muutoksen toteutuksessa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet arvostuksen ja luottamuksen puutteen olevan yhteydessä kyynisiin reaktioihin, negatiivisiin tunteisiin ja vastustukseen organisaatiomuutosta kohtaan.

Vain pieni osa Oreg ym. (2011) katsauksen tutkimuksista tutki muutoksen sisällön merkitystä reaktioille muutosta kohtaan. Tehdyissä tutkimuksissa mitattiin muutoksen vastaanottajien reaktioita ennen muutosta ja muutoksen jälkeen tai vertailtiin reaktioita erilaisissa organisaatiomuutoksissa. Vertailevaa tutkimusta reaktioista ennen ja jälkeen muutoksen on tehty useissa sisällöltään erilaisissa organisaatiomuutoksissa kuten palkitsemisjärjestelmämallin vaihtumisessa, avotoimistoon siirtymisessä ja työvuorojärjestelmän muuttumisessa. Yksi sisällöltään erottuva organisaatiomuutoksien osa-alue on toimitilamuutokset, joihin keskittyvää tutkimusta esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 2.3 Toimitilamuutoksien tutkiminen

Organisaatiomuutoksiin keskittyvästä tutkimuksesta omaksi osa-alueekseen voidaan erottaa toimitilamuutoksiin keskittyvä tutkimus. Tutkimussuuntaus on lähtenyt johtajien ja tutkijoiden kiinnostuksesta tutkia ympäristön vaikutuksia työntekijöiden käytökseen. Aihetta on tutkittu monilla tieteenaloilla. (McElroy & Morrow, 2010.) Organisaatiopsykologiassa fyysisen ympäristön vaikutukset työntekijöihin ovat olleet kiinnostuksen kohteena noin 1910-luvulta eteenpäin. Tutkimukset ovat keskittyneet fyysisten tekijöiden kuten valaistuksen, lämpötilan tai tuuletuksen vaikutuksiin työntekijöiden tuottavuuteen. (Davis, Leach, & Clegg, 2011.) Toimitilamuutosten tutkimuksen historia sosiaalipsykologiassa alkaa 1930-luvulla toteutetuilla kokeellisilla tutkimuksilla. Hawthorne Works-nimisessä tehtaassa aloitettiin vuonna 1924 ensimmäiset kokeet, joissa tutkittiin valaistuksen yhteyttä työntekijöiden tuottavuuteen. (Franke, & Kaul, 1978.)

Toimistotyö lisääntyi 1920-luvulla fuusioiden ja massatuotannon kehittymisen luodessa suuria yrityksiä, joissa tarve hallinnollisen työn tekijöille lisääntyi. Euroopassa tyypilliseksi tuli rakentaa toimisto, jossa pitkän käytävän molemmin puolin oli yksityisiä työhuoneita, jokaiselle nimettynä oma huone. (Meel, 2001, s. 25–48.) Ensimmäinen laaja muutosaalto toimistotiloissa tapahtui 1950–1960-luvuilla, kun perinteistä toimistomallia haastamaan yleistyi avokonttori-malli, jossa yksityisistä työhuoneista luovuttiin. Avokonttorissa työpöydät järjestettiin kaikki samaan avoimeen tilaan, jossa työpisteet erotettiin toisistaan sermeillä. Tällaisen toimiston etuna nähtiin sen muokattavuus organisaation muuttuviin tarpeisiin ja säästöt toimiston ylläpitokustannuksissa. Yhtenäisessä tilassa työskentelyn uskottiin myös parantavan kommunikaatiota, minkä edelleen ajateltiin johtavan parempaan tuottavuuteen. (Meel, 2001, s. 25–48; Brennan ym., 2002; Maher, & von Hippel, 2005; Davis ym., 2011.)

Sosiaalipsykologiassa kiinnostuttiin samoihin aikoihin tutkimaan fyysisen ympäristön vaikutuksista yksilöiden vuorovaikutukseen. Manipuloimalla fyysistä ympäristöä tutkimuksissa saatettiin todeta eroja vuorovaikutuksessa esimerkiksi luonnollisen keskustelun määrässä yksilöiden välillä. Lisäksi huomattiin, että ihmisten sijainti rakennuksessa vaikutti

suuresti siihen, kenen kanssa he ovat vuorovaikutuksessa ja muodostavat ystävyys-suhteita. (Davis ym., 2011.)

Avotoimiston vaikutukset organisaatioon ja työntekijöihin on ollut suosittu tutkimus-kohde, ja työntekijöiden tyytymättömyys avotoimistomalliin on käynyt ilmi useissa tutki-muksissa (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, & Vartiainen, 2010). Brennan ym. (2002) totesivat pitkittäistutkimuksellaan, että työntekijöiden siirryttyä yksityisistä toimistoista avotoimis-toon heidän havaittu tuottavuutensa ja tyytyväisyytensä fyysistä työympäristöä kohtaan laski. Työntekijöiden tyytymättömyys avokonttoreihin on havaittu olevan yhteydessä erityisesti yksityisyyden vähenemiseen ja melutason kasvamiseen (Lee, Lee, Jeon, Zhang & Kang, 2015; Maher, & von Hippel, 2005). Avotoimistojen meluisuus on yleisin ympäristötekijöihin liittyvä valitusten syy. Meluisan ympäristön on havaittu olevan yhteydessä keskittymisvai-keuksiin, ärtymiseen, tehottomuuteen ja keskeytyksiin, jotka puolestaan ovat negatiivisessa yhteydessä tuottavuuden ja suoritustason laskuun. (Lee & Aletta, 2019.)

Tyytymättömyys avokonttorissa työskentelyyn on yhdistetty myös ikään. McElroy ja Morrow (2010) havaitsivat milleniaalien olevan tyytyväisempiä avokonttorissa työskente-lyyn kuin iäkkäämpien työntekijöiden. Syyksi arvioitiin milleniaalien lyhyempää työuraa, jolloin he ehkä ovat tottuneet aina työskentelemään avokonttorissa, eikä avokonttorin hälyi-sempi ympäristö häiritse heitä yhtä paljon kuin iäkkäämpiä työntekijöitä, jotka ovat saatta-neet tehdä jo pitkän työuran yksityisissä työhuoneissaan. (McElroy & Morrow, 2010.)

Tyytymättömyys fyysiseen työympäristöön avokonttoriin siirtymisen jälkeen saattaa myös olla yhteydessä yksilön asemaan ja statukseen organisaatiossa. Korkeammassa ase-massa olevat työntekijät osoittivat muita suurempaa tyytymättömyyttä työympäristöön avo-konttoriin siirtymisen jälkeen, mahdollisesti koska oikeutta yksityisyyteen ja omaan työhuo-neeseen on pidetty symbolisena statuksen osoituksena. (Zalesny & Farace, 1987.) On myös todettu, että muutoksen vetäjät saattavat arvioida uuden tilan myönteisemmin kuin muutok-seen osallistuvat työntekijät (Jones ym., 2008; Näsänen 2018). Jones ym. (2008) haastattelu-tutkimuksessa huomattiin muutoksen vetäjien arvioivan tulevan muutoksen lopputuloksen olevan positiivisempi kuin miten työntekijät arvioivat muutoksen lopputuloksen. Näsänen (2018) tutki väitöskirjassaan, miten organisaation eri jäsenet puhuvat organisaatiossa toteu-tetusta toimitilamuutoksesta ja minkälaisilla retorisilla keinoilla he luovat kuvaa muutoksesta



oikeutettuna tai epäoikeutettuna. Hänen tuloksissaan kävi ilmi, että muutoksen vetäjät ja muutokseen osallistuneet työntekijät luovat erilaiset versiot muutoksesta. Vetäjien versiossa muutoksen nähdään tekevän organisaatiosta paremman, kun taas työntekijöiden versiossa muutos vaikeuttaa oikean työn tekemistä organisaatiossa.

Tutkimuksissa avokonttorin vaikutuksista työntekijöihin ei ole yksiselitteisesti saatu vain negatiivisia tuloksia. Avotoimistoon siirtyneiden työntekijöiden asenne organisaation kulttuuria kohtaan on havaittu innovatiivisemmaksi ja vähemmän viralliseksi kuin niiden, jotka työskentelivät perinteisesti suunnitelluissa toimistoissa. Avokonttorissa työskentelevien tunne myös omasta ongelmanratkaisukyvyistä oli korkeampi, ja he tekivät enemmän yhteistyötä kuin perinteiseen toimistoon jääneet työntekijät. (McElroy & Morrow, 2010.) Myös Morrison ja Smollan (2020) havaitsivat positiivisia tuloksia työntekijöiden arvioissa yhteisöllisyydestä, viestinnästä ja estetiikasta positiivisesti avokonttoriin muuttamisen jälkeen.

On myös huomattu, ettei ole yhdentekevää, miten avokonttori teknisesti toteutetaan. Esimerkiksi avotoimiston ilmanlaatu ja akustiikka ovat yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen avotoimistotyöskentelyyn. Hongisto, Haapakangas, Varjo, Helenius ja Koskela (2016) tekivät tutkimuksen, jossa avotoimistoon tehtiin fyysisiä parannuksia lämpötilaan, visuaaliseen ja akustiseen yksityisyyteen, ergonomiaan, sisustukseen sekä työpöytien tiheyteen liittyen. Parannuksien jälkeen 90% työntekijöistä raportoi olevansa tyytyväisempi toimistoon kuin ennen parannuksia. (Hongisto ym., 2016.) Työntekijöiden on myös todettu olevan tyytyväisempiä avokonttorissa työskentelyyn, mikäli he ovat saaneet itse olla mukana uudistuksen suunnittelussa kuin jos heitä ei ole otettu mukaan suunnitteluprosessiin ollenkaan (Davis ym., 2011). On myös mahdollista, että uusi tila koetaan täysin eri tavalla kuin suunnittelijat ovat sen tarkoittaneet. Pepper (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että vaikka tilan suunnittelijoiden tavoitteena oli ollut tehdä uudesta tilasta yhteisöllisyyttä lisäävä, osallistava ja avoin rakennus, työntekijät kuvasivat sitä suljetuksi, tyhjäksi, epäystävälliseksi ja vaimeaksi.

Vaihtelevista tuloksista huolimatta avokonttoreiden suosio lähti laskuun 1970-luvulla. Viimeisin merkittävä uudistus toimistotyöskentelyssä on alkanut 1990-luvulla ja lisääntynyt erityisesti 2000-luvulla. (Meel, 2001, s. 25–48.) Muutos juontaa juurensa teknologian kehittymiseen. Teknologian avulla voidaan mahdollistaa organisaatioiden ja yksilöiden mahdollisuus valita ja työskennellä joustavasti eri paikoissa. Esimerkiksi työskentely kotona

tai muuten etänä on lisääntynyt. (Robertson, 2000.) Johtavaksi trendiksi on muodostunut joustaviin toimintoihin perustuvien monitilatoimistojen rakentaminen (Meel, 2001, s. 25–48; Wohlers & Hertel, 2017). Etätyöskentely mahdollistaa sen, ettei työntekijöillä enää tarvitse olla yksilöllisiä nimettyjä työpöytiä toimistolla, vaan työntekijät voivat valita töihin tullessaan minkä tahansa vapaan työpöydän (Bosch-Sijtsema ym., 2010). Pöytien jakamisen lisäksi keskeinen ominaisuus monitilatoimistoissa on avoin päätyöskentelytila, minkä lisäksi toimistoon tehdään tiloja, jotka tarjoavat erilaisia työskentelymahdollisuuksia. Toimistossa voi olla esimerkiksi avointa työtilaa, hiljaisia tiloja keskittymistä vaativille töille, tiloja ryhmätyöskentelyä varten sekä epäviralliselle keskustelulle. (Meel, 2001, s. 25–48; Wohlers & Hertel, 2017.)

Monitilatoimisto on organisaation kannalta erittäin kustannustehokas ratkaisu, sillä työpöytien jakaminen mahdollistaa tilojen tiivistämisen ja joustavan muokkaamisen. Monissa organisaatioissa nykyään varataan työtiloihin esimerkiksi 8 työpöytää per 10 työntekijää, riippuen toimialasta. (Harris, 2015.) Kustannustehokkuuden lisäksi monen toimitilamuuoksen taustalla on tavoite uudistaa ulkoista imagoa ja modernisoida työskentelytapoja (Hirst & Humphreys, 2013), sillä työtilojen tulisi edustaa koko organisaation arvoja ja kulttuuria (Robertson, 2000; Harris, 2015). Ne ovat ensimmäisen asia, jonka vierailijat ja uudet työntekijät näkevät. Siihen on siis tärkeää panostaa, sillä työtilojen tarkoituksena on optimoida työntekijöiden tehokkuus ja houkutella uusia työntekijöitä. Paine työtilojen uudistamiseen kasvaa, kun kilpailevat yritykset tekevät uudistuksia omissa tiloissaan. (Harris, 2015.)

Monitilatoimistoihin siirtymisen vaikutuksia työntekijöihin on alettu tutkia viime vuosina. Tutkimuksien mukaan vaikutukset ovat vaihtelevasti positiivisia ja negatiivisia. Useiden tutkimuksien mukaan avotoimistosta monitilatoimistoon siirtymisen jälkeen työntekijöiden tyytyväisyys fyysisiin olosuhteisiin on kasvanut. Monitilatoimistossa taustamelua todettiin vähemmän, ilmanlaatu oli parempi, estetiikka mieltäisempi ja luonnonvalo enemmän kuin avotoimistossa (Rolfö ym., 2018a). Häiriötekijöiden on todettu monitilatoimistossa olevan vähäisempiä kuin avotoimistossa, minkä voidaan uskoa johtuvan siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus välttää häiriöitä valitsemalla itse tarvittaessa hiljainen työskentelytila (Gerdenitsch ym., 2018). Monitilatoimistossa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan

fyysiseen työskentely-ympäristöönsä ovat korkeammat. Kontrollimahdollisuuksien on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen ympäristöä kohtaan, suoritukseen sekä viestinnän tehokkuuteen. (Davis ym., 2011.) Yksi monitilatoimiston vahvuuksista on sen yksilölliset tarpeet huomioiva työskentelytapa (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Jos monitilatoimisto vastaa työntekijän tarpeisiin se voi myös parantaa tiimin sisäistä vuorovaikusta (Gerdenitsch ym., 2018). Pitkällä aikavälillä monitilatoimistoon siirtymisellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen (Meijer ym., 2009).

Jotta monitilatoimistoon siirtymisen vaikutukset voivat olla positiivisia, pitää tilaa käyttää tarkoituksenmukaisesti. Useissa tutkimuksissa on todettu negatiivisten reaktioiden olevan yhteydessä sääntöjen selkeyden puutteesta johtuvaan tilan väärinkäyttöön. Useimmiten tällä tarkoitetaan ”pesintä” -tai ”asukas”- käyttäytymistä eli sitä, että tietyt henkilöt varaavat aina saman työpisteen, eivätkä siivoa sitä lähtiessään. Tämä taas aiheuttaa sen, ettei kaikille löydy sopivia työpöytiä, jolloin esimerkiksi hiljaista työtä joudutaan tekemään ryhmätyöskentelytilaan. (Brunia ym., 2016; Rolfö ym., 2018a; Babapour, Karlsson & Osvalder, 2018.) Sääntöjen puutteen on myös epäilty olevan syynä tiimin välisen viestinnän heikkeneemiseen. Toisaalta on todettu, että jos koko tiimi istuu lähekkäin monitilatoimistossa, viestintä koetaan tehokkaammaksi mutta istuessaan kaukana toisistaan, viestintä koetaan heikommaksi kuin avotoimistossa. (Rolfö ym., 2018a.) Monitilatoimiston väärinkäyttämisen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden tuottavuuden laskuun ja tyytymättömyyteen työskentelytilaa kohtaan (Appel-Meulenbroek ym., 2011). On saatu myös tuloksia, joiden mukaan monitilatoimisto ei tue keskittymistä vaativia tehtäviä (Rolfö ym., 2018b).

Tyytyväisyys monitilatoimistoon voi vaihdella paljon riippuen siitä, miten uudistus on toteutettu. Brunia ym. (2016) tutkimuksessa todettiin, että työntekijät, jotka arvioivat olevansa tyytyväisiä monitilatoimistoon, kehuivat erityisesti akustisilla eristeillä luotua sopivaa avoimuuden ja yksityisyyden suhdetta, hyvää valaistusta ja mahdollisuutta osallistua tilan suunnitteluun. Tutkimuksessa havaittiin, että toisen yrityksen työntekijät, jotka olivat tyytymättömiä monitilatoimistoon, mainitsivat syyksi erityisesti heikon akustiikan ja valaistuksen sekä vähäiset mahdollisuudet osallistua tilan suunnitteluun. Työntekijöiden suhtautuminen monitilatoimistoon on havaittu olevan yhteydessä siirtyjän aikaisempiin työskentelytapoihin.

Avotoimistosta monitilatoimistoon siirtyneet työntekijät olivat merkittävästi tyytyväisempiä siirtymisen jälkeen kuin yksityisestä toimistosta siirtyneet työntekijät. Tutkimuksessa todettiin myös, että henkilö, joka piti muutosta tärkeänä ja suhtautui siihen positiivisesti jo ennen sen toteutusta, hyväksyi sen ja piti sitä tärkeänä myös siirtymän jälkeen. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että monitilatoimisto on täyttänyt heidän odotuksensa. (Rolfö ym., 2018b.)

On esitetty, että monitilatoimisto toimisi parhaiten, jos siirtymää tehdessä otettaisiin huomioon, minkälaisesta toimistosta työntekijät tulevat ja millaisia tehtäviä he tekevät (Rolfö ym., 2018b). Uusille työntekijöille, joille työskentelytapa monitilatoimistossa ei ole tuttu, tulisi pitää orientaatio, jotta he osaisivat käyttää tilaa oikein (Gerdenitsch ym., 2018). Suunnittelussa pitäisi varmistaa, että tilaan tulee riittävästi työpisteitä kaikille työntekijöille ja erilaisille aktiviteeteille. Tässä avuksi olisi työntekijöiden osallistaminen päätöksiin, jolloin toimisto voidaan suunnitella heidän tarpeitaan vastaavaksi. (Appel-Meulenbroek ym., 2011; Babapour ym., 2018; Gerdenitsch ym., 2018; Rolfö ym., 2018b.) Tutkimuksien mukaan toimitilamuutoksien onnistuneessa johtamisessa korostuu erityisesti työntekijöiden osallistamisen ja muutokseen sitoutumisen tärkeys (Brunia ym., 2016; Davis ym., 2011; Hongisto ym., 2016; Smollan & Morrison, 2019). Näiden on todettu olevan hyödyksi uuden tilan suunnittelulle sekä työntekijöiden tyytyväisyydelle ja hyväksynnälle (Davis ym., 2011). Laadukkaalla muutosjohtamisella voi edesauttaa muutoksen vastaanottajien tyytyväisyyttä toimitilamuutoksen. Laadukasta muutosjohtamista on esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun valitsemalla edustava joukko työntekijöistä sekä kaksisuuntainen ja avoin viestintä. (Hongisto ym., 2016.)

Davis ym. (2011) kertovat artikkelissaan katsauksen toimitilamuutoksen johtamisesta tehtyihin tutkimuksiin. Katsauksen perusteella voidaan todeta, että toimitilamuutoksen johtamiseen pätevät hyvin samat periaatteet kuin minkä tahansa organisaatiomuutoksen johtamiseen. Toimitilamuutoksen johtamisessa tärkeäksi tekijäksi nousi työntekijöiden muutoksen suunnitteluun osallistamisen lisäksi organisaation johtajien sitoutuminen muutokseen. Jos johtajien ei koeta olevan sitoutuneita uuteen toimitilaan, muutkin työntekijät helpommin vastustavat sitä, eivätkä noudata uuden tilan sääntöjä (Brunia ym., 2016). Samoin kuin yleisesti muutosjohtajuudessa avoimuus ja läpinäkyvyys viestinnässä on todettu tärkeäksi myös toimitilamuutoksien johtamisessa (Davis ym., 2011; Hongisto ym., 2016). Toimitilamuutos

voi olla yksinkertainen olemassa olevien tilojen uudistaminen tai parantaminen tai kokonaan uuden toimiston ja työskentelytavan käyttöönotto. Joka tapauksessa muutos vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta, jotta työskentelytilat vastaavat työntekijöiden tarpeita. Huonosti johdettu toimitilamuutos voi aiheuttaa vastustusta ja paheksuntaa siinä missä mikä tahansa muukin organisaatiomuutos. (Davis ym., 2011.)

### **3 TOIMEKSIANTO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tämä maisterintutkielma toteutetaan toimeksiantona kansanväliselle teknologia-alan yritykselle. Yrityksellä on kaksi toimipistettä Suomessa: toinen Helsingissä ja toinen Jyväskylässä. Kun toimeksiannosta sovittiin keväällä 2020, olin töissä HR- tehtävissä Helsingin toimistolla. Tutkielman kontekstiksi sovittiin Jyväskylän toimistolla vuonna 2019 toteutettu toimitalauudistus. Toimeksiantaja oli kiinnostunut siitä, miten muutokseen osallistuneiden henkilöiden mielestä muutosprosessissa onnistuttiin ja mitä voitaisiin jatkossa tehdä paremmin.

Jyväskylän toimistolla oli ennen toimitilojen uudistamista käytössä kaksi kerrosta suuresta toimistorakennuksesta. Yhteensä yrityksellä on Jyväskylässä noin 80 työntekijää, joista osa tekee töitä tuotteiden kehityksen parissa laboratoriotiloissa. Toimeksiantoon liittyvä toimitilauudistus ei kuitenkaan koskenut heitä, vaan suurinta osaa toimipisteen työntekijöistä, jotka tekevät toimistotyötä, johon kuuluu palavereja, puheluja sekä itsenäistä työskentelyä tietokoneen ääressä. Osa näistä työntekijöistä teki töitä yksityisissä tai muutaman hengen kanssa jaetuissa työhuoneissa ja suurin osa avokonttorissa. Toimiston henkilöstömäärän kasvettua viime vuosina työskentelytiloja oli jouduttu laajentamaan käytäville ja yhteisiin tiloihin. Tilan fyysisten rajoitteiden tultua vastaan Jyväskylän toimistotiloja päätettiin laajentaa ottamalla käyttöön kokonaan uusi toimistosiipi, joka sijaitsisi samassa rakennuksessa kuin vanhat tilat mutta ei niiden yhteydessä, vaan rakennuksen toisessa päässä.

Samoihin aikoihin, kun Jyväskylässä aloiteltiin uuden tilan remonttia fyysisten pakkotteiden takia vuoden 2019 alussa, koko organisaatiossa oli alkamassa laajempi yrityskulttuuriin kohdistuva muutosprosessi. Osana tätä muutosprosessia aiottiin myös uudistaa organisaation työskentelytiloja- ja tapoja, jotta toimistotilat välittäisivät yrityksestä nykyaikaisen

kuvan sekä vastaisivat työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Uudistukseen liittyvä merkittävin muutos työskentelytavoissa on joustavien työpisteiden käyttöönotto. Työpisteiden joustavuus tarkoittaa sitä, ettei kenelläkään ole enää nimettyjä työpisteitä toimistolla, vaan aamulla toimistolle saapuessaan jokainen voi valita itselle mieluisimman työpisteen. Tämän kaltaiselle monitilatoimistolle on tyypillistä, että tilat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia monenlaiselle työskentelylle kuten avoimeen ryhmätyöskentelyyn, yksityiseen työskentelyyn, rentoutumiseen ja vapaaseen keskusteluun.

Ennen kuin työskentelytilojen- ja -tapojen uudistus toteutettaisiin laajamittaisesti kaikilla organisaation toimistoilla, päätettiin toteuttaa pilottiuudistuksia, joiden tarkoituksena oli kokeilla, miten uudet työskentelytavat otetaan vastaan. Jyväskylään avattava uusi toimistosiipi päätettiin ottaa mukaan osaksi uusien työskentelytapojen pilottia. Uudesta toimistosta tehtiin monitilatoimisto, jonne noin 20 työntekijää siirtyi tekemään töitä päivittäin. Toimitilojen uudistaminen aloitettiin Jyväskylässä vuoden 2019 alussa, ja uusi toimisto otettiin käyttöön 2019 syksyllä. Tämän tutkielman toteutus aloitettiin vuoden 2020 keväällä.

Lähdin muotoilemaan tutkielman tutkimuskysymyksiä toimeksiantajan toiveiden pohjalta sekä perehtymällä aikaisempaan tutkimukseen organisaatiomuutoksista ja toimitilamuutoksista. Katsauksessa kiinnitin huomiota siihen, miten organisaatiomuutoksia on aiemmin tutkittu. Merkittävän paljon tutkimusta on tehty paljon käyttäen objektiivisia mittareita ja kvantitatiivisia menetelmiä. Asennetutkimusta organisaatiomuutoksien kontekstissa on katsaukseni mukaan tehty pitkälti kvantitatiivisin menetelmin dispositionaalisen asenneteorian näkökulmasta. Smollan ja Morrison (2019) esittävät, että organisaatiomuutoksia pitäisi tutkia monipuolisesti arvioimalla muutosprosessia eri ulottuvuuksilla ja ottamalla huomioon havaintojen yksilöllisyys. Yksilöllistä ja kokemuksellista tasoa tutkittaessa on todettu, että kvalitatiiviset menetelmät voivat tuottaa hedelmällistä tietoa (Smollan, 2015; Bryant, 2006). Tutkielmani teoreettis-metodologisena lähtökohtana käytän laadullista asennetutkimusta, sillä tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella on mielestäni perusteltua uskoa, että tästä lähtökohdasta tehty tutkimus organisaatiomuutoksista voi tarjota lisäarvoa tutkimuskentälle.

Aiempaan tutkimukseen perehdyttyäni huomasin myös, että ilmeisen vähän on tehty tutkimusta, jossa keskityttäisiin siihen, miten muutoksen toteuttajien, muutoksen vetäjien ja

muutoksen vastaanottajien käsitykset muutosprosessista eroavat toisistaan laajoissa organisaatiomuutoksissa (Jones ym., 2008). Jones ym. (2008) kiinnittivät tähän huomiota vuonna 2008 ja 11 vuotta myöhemmin Smollan ja Morrison (2019) esittävät edelleen, että vain harvoissa tutkimuksissa erotetaan henkilökunnan erilaisten roolien, osastojen ja hierarkiatasojen vaikutusta erilaisiin käsityksiin organisaatiomuutoksista. Näiden havaintojen pohjalta kiinnostuksen kohteeksi tarkentui muutokseen osallistuneiden työntekijöiden ja muutoksen vetäjien asenteet muutosprosessia kohtaan. Tällä maisterintutkielmalla pyrin selvittämään laadullisen asennetutkimuksen menetelmin, miten eri asemissa muutosprosessiin osallistuneet henkilöt arvottavat muutosprosessia, millaisia kannanottoja ja perusteluja he esittävät sekä minkälaisiksi arvottamisen kohteet ja subjektit rakentuvat. Huomiota kiinnitetään myös siihen, onko käsitysten yhteneväisyydet ja eroavaisuudet yhteydessä arvottamisen subjekteihin tai henkilön asemaan toteutuneessa muutoksessa. Tutkimuskysymyksiksi on muotoiltu:

1. Millaisia kannanottoja ja perusteluja muutosprosessiin liittyvässä argumentoivassa puheessa esiintyy?
2. Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä muutokseen osallistuneiden työntekijöiden ja muutoksen vetäjien asennoitumisessa muutosprosessiin esiintyy?

#### **4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: LAADULLINEN ASENNETUTKIMUS**

Tutkielman lähtökohtana ja metodina käytetään Kari Mikko Vesalan ja Teemu Rantasen kehittämää laadulliseksi asennetutkimukseksi kutsuttavaa sosiaalipsykologista metodologista lähestymistapaa. Laadullisessa asennetutkimuksessa on tarkoitus jäsenellä tapoja, joilla asenteita ilmaistaan vuorovaikutuksessa ja analysoida, miten nämä osaltaan rakentavat tutkimuksen kohteena olevaa sosiaalista todellisuutta (Tamminen, 2007, s.231). Laadullisen asennetutkimuksen taustaidea pohjaa näin sosiaaliseen konstruktionismiin (Tamminen, 2007), jota voidaan pitää tietynlaisena yläkäsitteenä ajatuksille, joiden mukaan todellisuus rakentuu jatkuvassa ihmisten välisessä kommunikatiivisessa toiminnassa, joka hyödyntää olemassa olevia kulttuurisia resursseja. Suuntauksen mukaan tuottamamme tieto on rakentunut nykyiseen muotoonsa kulttuurimme ja kielemme pohjalta, sillä tavat käsitteellistää ihmisiä ja hei-

dän toimintaansa ovat kulttuurisesti eriytyneet. Tuottamamme tieto, todellisuus ja käsityksemme todellisuudesta eivät ole sosiaalisen konstruktionismin mukaan objektiivista. (Burr, 2015, s. 2–4, 9.) Laadullisella asennetutkimuksella on yhtymäkohtia myös sosiaalisen konstruktionismin piiriin kuuluvaan relationistiseen sosiaalipsykologiaan, jonka mukaan yksilöä kuvaavat sosiaalipsykologian avainkäsitteet kuten asenne, identiteetti ja arvo kuvaavat vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa tunnistettavia ja rakentuvia ilmiötä. Näkemyksen mukaan näitä käsitteitä tulisi tarkastella kuvauksina yksilön suhteesta ympäristöönsä. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 15, 29.)

Laadullisen asennetutkimuksen perustana on siis näkemys, jonka mukaan asenteet rakentuvat ja muotoutuvat sosiaalisessa todellisuudessa, mikä on osoitus asenteen sosiaalisesta luonteesta. Tämä näkemys ei ole yksin laadullisen asennetutkimuksen ominaispiirre, vaan näkemys on ollut keskeinen monissa muissakin lähestymistavoissa kuten symbolisen interaktionismin, retorisen ja diskursiivisen sosiaalipsykologian sekä sosiaalisten representaatioiden tutkimuksen parissa. Lähestymistavoissa on perusteltu asenteen sosiaalista luonnetta monin tavoin. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa käy ilmi asenteiden kommunikatiivinen olemus, kun ihmiset käyttävät asenteita sosiaalisten ryhmien ja identiteettien määrittämiseen ja maailman ymmärrettäväksi tekemiseen. Osoitus kommunikatiivisesta olemuksesta on myös se, että ihmiset tekevät päätelmiä omista ja toisten asenteista. Kommunikoinnin osapuolet etsivät vihjeitä, joilla myös arvottamisen subjekti määritetään. Olennaista asenteen sosiaalisessa luonteesta on ymmärtää siis, että asenne muodostuu asennetta ilmaisevan lauseen, asenteen esittäjän ja kohteen kokonaisuudesta. Asenteen sosiaalista luonnetta on perusteltu myös sillä, että ne voivat olla yhteisiä eri ihmisille. Jaetut asenteet voivat valottaa ryhmien tai muiden toimijakategorioiden välisiä eroja. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 22–29.)

Laadullisen asennetutkimuksen käsitys asenteesta sosiaalisena ilmiönä poikkeaa valtavirtakäsityksestä. Perinteisesti asennetutkimusta on tehty kognitiivisen sosiaalipsykologian saralla, joka pohjautuu dispositionaaliseen asenneteoriaan. Tämän teorian mukaan asenne on yksilön sisällä vaikuttava ominaisuus, joka määrittää hänen ulkoisesti havaittavaa käyttäytymistään. Toisin kuin laadullisessa asennetutkimuksessa, asenteet ymmärretään jo rakentuneina, erillisinä vaikuttavina ominaisuuksina, joita voidaan mitata erilaisilla mittareilla, esimerkiksi pyytämällä vastaajia ilmoittamaan kantansa rastittamalla vastauksensa etukäteen



määritellyistä vaihtoehtoista. Valinnan ajatellaan olevan yksilön sisällä olevan asenteen ilmaisu. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 14–19, 39.)

Laadullisen asennetutkimuksen lähtökohdissa relationistinen asennenäkemys yhdistetään kielenkäyttöä ja argumentaatiota painottavaan retoriseen sosiaalipsykologiaan (Vesala & Rantanen, 2007, s. 29). Billigin (1996) retorisen sosiaalipsykologian ytimessä on ajatus sosiaalisen todellisuuden argumentatiivisesta luonteesta, jota leimaa toisistaan poikkeavien näkökantojen olemassaolo ja dialogi. Hänen mukaansa sosiaalipsykologiassa on unohdettu ajattelun perustavanlaatuinen kiistanalaisuus ja keskitytty liikaa ihmisten kognitiiviseen taipumukseen pyrkiä yksimielisyyteen. Näkemyksen mukaan asioilla on aina kaksi puolta ja mille tahansa väitteelle on mahdollista esittää perusteltu vastaväite. Erilaiset kannat ja niihin liittyvät perustelut luovat loputtomat mahdollisuudet keskustelulle ja kritiikille. Yksilöiltä edellytetään päivittäin kykyä reflektoida ja punnita erilaisia ja toisilleen vastakkaisia näkökulmia tehdäkseen päätöksiä ja ylipäänsä toimiakseen sosiaalisissa tilanteissa. (Billig, 1996, s. 15, 71–74.)

Billigin (1996) retorisessa sosiaalipsykologiassa asenteet nähdään argumentatiivisina, kiistanalaisiin kysymyksiin liittyvinä näkökantoina, mikä on myös laadullisen asennetutkimuksen metodologisia lähtökohtia. Billigin (1996) mukaan asennoituminen kietoutuu yhteen perusteluiden punnitsemisen, erilaisten näkökantojen ja mahdollisten vastakantojen kanssa. (Billig, 1996, s. 205–211.) Billig (1996) tuo esiin, että kiistakysymysten ympärille syntyy usein ryhmiä, joihin kuuluvat jakavat keskenään samankaltaisia asenteita. Kysymys yhteisistä asenteista on kiinnostava tutkittaessa ryhmäjäsenyyksiä rooleja tai toimija-asemia. (mts. 39–60.)

Vesalan ja Rantasen (2007) mukaan argumentaatiota on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, sillä ihmiset saattavat esittää kantansa useilla tavoilla käyttämällä suoria ja epäsuoria ilmauksia tai muotoilemalla saman kannan eri tavoin. Lisäksi kannanottoihin liitetään usein selontekoja, joilla ihmiset perustelevat kantaansa. Selonteot ovat mukana määrittämässä kannanottoihin liitettäviä merkityksiä, eikä jokaista kannanottoa ei ole mielekästä tulkita erilliseksi asenteeksi. Laadullisessa asennetutkimuksessa asenteet ymmärretään kannanottojen ja niihin liittyvien selontekojen joukkoina. Jäsentämällä kannanottoja ja perusteluja voidaan

hahmottaa näistä muodostuvia kokonaisuuksia eli asenteita. Kannanotot tulee nähdä sosiaalisessa todellisuudessa vaikuttavien asenteiden ilmauksina, joita yksilöt osaavat tai haluavat jostain syystä ilmaista. Vesala ja Rantanen (2007) esittävät, että yksilön asenteen ilmaisu voi vaihdella vuorovaikutustilanteen, hänen roolinsa tai toimija-asemansa mukaan, minkä takia myös arvottamisen kohde voi rakentua ja määrittyä useilla tavoilla samassakin tilanteessa. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 29–30, 34–35, 38–39.) Asenteita ei voida tutkia selkeärajausina ilmiönä vaan arvottamisen lisäksi tutkitaan, mihin arvottaminen mahdollisesti liittyy tai kiinnittyy eli tulkitaan argumentaatiota esimerkiksi arvottamisen subjektien, resurssien tai funktioiden näkökulmasta (mts. 18).

Yhteen vetäen voidaan todeta, että laadullisessa asennetutkimuksessa relationistinen asennekäsitteitys yhdistetään retoriseen sosiaalipsykologiaan lähestymällä asennetta argumentaatiossa tunnistettavana ilmiönä ja jäsentämällä ja tulkitsemalla argumentaatiota asennekäsitteen näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole tehdä päätelmiä puhujan mielen sisäisistä ilmiöistä tai ulkoisen ympäristön asioista yksittäisten kommenttien perusteella, vaan näytänäkökulman mukaisesti aineistoa tarkastellaan näytteenä tutkittavasta todellisuudesta. Tutkittavasta todellisuudesta voidaan saada tietoa tulkitsemalla aineistoa erilaisista kontekstinäkökulmista. Keskeistä laadullisessa asennetutkimuksessa on hahmottaa kuka arvottaa, mitä ja miten. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 13–14, 29.)

Teoreettisten oletuksien lisäksi laadullinen asennetutkimus pitää sisällään käytännön menetelmiä. Menetelmiin kuuluu omanlaisensa argumentaatioaineistojen keräämismenetelmä sekä analyysin tekeminen kahdella tasolla. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 7, 11.) Tämä tutkielma on toteutettu laadullisen asennetutkimuksen metodiikkaa noudattaen, mitä esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **5 METODIIKKA**

Tässä luvussa kuvailen tutkielmassa käytettävän laadullisen asennetutkimuksen metodiikkaan liittyviä käytännön menetelmiä. Lisäksi esittelen haastatteluissa käyttämäni kuusi väittämää, jotka on muotoiltu laadullisen asennetutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Kerron myös tarkemmin väittämien muodostamisen taustasta sekä aineistonkeruuprosessista.

Vesala ja Rantanen (2007, s. 31–33) esittävät, että laadullisen asennetutkimuksen lähtökohdista on mielekästä jäsentää ja tulkita argumentaatiota asennekäsitteen näkökulmasta. Argumentaatiolla tarkoitetaan tällöin kiistanalaisiin kysymyksiin kohdistuvaa kannanottamista ja kommentoimista. Tutkimusaineistona laadullisessa asennetutkimuksessa käytetään tästä syystä kiistakysymyksiin liittyvää kommentointia. Aineistona voi käyttää mitä tahansa valmista materiaalia, josta voidaan tunnistaa selkeä kannanottamisen kohde. Metodiikan ytimenä on kuitenkin omanlaisensa haastattelumetodi argumentaatioaineiston keräämiseksi (mts. 11).

Mikäli aineisto kerätään laadullista asennetutkimusta varten, käytetään aineistonkeruussa haastattelumetodia, jossa haastateltavalle esitetään vakioidussa muodossa oleva ”ärsyke”, johon pyydetään kommentointia. Käytetty ärsyke on yleisimmin lauseväittäjä, mutta myös esimerkiksi pulmatilanteen kuvaus tai valokuva voi toimia yhtä hyvin. Ärsykkeiden vakioiminen mahdollistaa yhtenäisten aineistokokonaisuuksien muodostamisen, mikä helpottaa eri haastatteluissa tuotettujen kommenttien vertailua. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 33.)

Haastattelumetodi antaa vastaajalle tilaisuuden kommentointiin omin sanoin perinteisissä asennemittauksissa etukäteen määriteltujen vastausvaihtoehtojen sijaan. Kannustamalla vastaajia kommentoimaan ärsykettä vapaasti voidaan argumentaatiota tarkastella kokonaisvaltaisemmin. Huomio voidaan kiinnittää myös kannanottoihin liitettyihin selontekoihin, perusteluihin, varauksellisuuksiin ja ehtoihin. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 34.) Haastattelutilanne ymmärretään laadullisessa asennetutkimuksessa sosiaalisesti vuorovaikutus tilanteeksi, johon haastattelija ja haastateltava molemmat osallistuvat (Niska, Olakivi & Vesala, 2018, s. 101).

Laadullisen asennetutkimuksen metodiikkaan kuuluu haastattelumetodin lisäksi analyysin tekeminen kahdella eri tasolla. Argumentoivan puheen analysointi aloitetaan luokittavalla analyysillä, jonka tarkoituksena on ryhmitellä kannanottoja ja niihin liitettyjä perusteita ja selontekoja. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 11–12.) Luokittava analyysi pyrkii olemaan mahdollisimman kirjaimellista eli havaintojen on oltava aineistosta suoraan luettavissa (mts. 18). Aina havaintojen nimeäminen tietynlaisiksi kannanotoiksi ei ole itsestään selvää. Ryh-

mittelyn syventäminen vaatii päättelyä esimerkiksi kannanottojen kielteisyydestä, myönteisyydestä, varauksellisuudesta sekä ilmauksen suoruudesta tai epäsuoruudesta. (mts.12.) Vesalan ja Rantasen (2007) mukaan yksittäiset kannanotot ovat asenteen ilmauksia. Varsinaiseksi asenteiksi voidaan tulkita kannanottojen ja perustelujen yhdistelmistä muodostuvat havaintoluokat. Yhtenäisten havaintoluokkien hahmottamista helpottaa perustelujen ryhmittely erojen ja yhtäläisyyksien mukaan alaryhmiksi. (mts. 38–40.)

Analyysin toisessa vaiheessa, jota kutsutaan tulkitseväksi analyysiksi, etäännyttään aineiston kirjaimellisesta lukemisesta. Tulkitsevassa analyysissä aineistoa pyritään hahmottamaan erilaisten teoreettisten näkökulmien avulla. Tulkinnassa on mukana useampia teoreettisia käsitteitä kuin luokittavassa analyysissä. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 12.) Analyysin toisessa vaiheessa analyysi sisältää myös monimutkaisempaa tulkintaa kuin luokittavassa analyysissä. Tulkitsevan analyysin lähestymistä aineistoon voidaan kuvata kehysanalyytiseksi. Haastateltavien kommentoinnin tulkitseminen asenteiden ilmaisuiksi on jo yhdenlainen kehystys aineistolle, jota voidaan asennekäsitteen avulla syventää fokusoimalla näkökulma asenteen kohteen, subjektin, funktion tai resurssien analyysiin. (mts. 44–46.)

Primaarikehys esimerkiksi tulkinnalle asenteen subjektista on ”haastateltava kommentoi väitettä”. Usein haastatteluun kutsutut henkilöt on kuitenkin valittu tietyn sosiaalisen kategorian edustajina, tietyssä roolissa toimivina henkilöinä. Tällöin tulkinnan kehys voi muuttua haastateltavalle osoitetun toimija-aseman mukaan. Myös haastateltava itse voi kehystää kommentoinnillaan ilmaisemansa asenteen subjektin uudella tavalla. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 42.) Tätä voidaan edelleen kehystää esimerkiksi asenteen ilmaisemisen funktion kautta: onko asenteen ilmaisussa kyse sosiaalisesta vaikuttamisesta, retoristen resurssien osoittamisesta vai itsen esittämisestä. Kun asenteet ymmärretään sosiaalisiksi ilmiöiksi, ne nähdään osana toimintaa, jota voidaan kehystää eri tavoin. Yleisesti keskeiset tulkintaa vaativat kysymykset ovat: mitä ja miten arvotetaan ja kuka arvottaa. Tulkintänäkökulmia ja mahdollisia kehystyksiä on monia, joista tutkijan tulee valita kyseessä olevalle tutkimukselle relevantimmat ja perustelluimmat. (mts. 48–50)

## 5.1 Haastatteluväittämät

Laadullisen asennetutkimuksen tutkimusaineistona käytetään kiistakysymyksiin liittyvää kommentointia. Tässä tutkielmassa aineistona käytetään tutkielmaa varten kerättyä haastatteluaineistoa. Haastatteluja varten muodostin laadullisen asennetutkimuksen metodiikan mukaisesti väittämistä muodostuvan puolistrukturoidun haastattelurungon. Vesalan ja Rantasen (2007, s. 33) mukaan aineistosta on tärkeää tunnistaa selkeä kannanottamisen kohde, josta kommentointia voidaan lähteä erittelemään. Tässä tutkielmassa kiistanalaiseksi kommentoinnin kohteeksi valitsin muutosjohtajuuden periaatteet, sillä kuten Stouten ym. (2018) esittävät muutosjohtajuudesta on esitetty useita teoreettisia malleja, mutta tutkimuskentältä puuttuu edelleen yhteisymmärrys toimivista muutosjohtajuuden perusprosesseista.

Stouten ym. (2018) ovat tehneet laajan katsauksen tutkimuskentällä vaikuttaviin teoreettisiin malleihin sekä aiheesta tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin. Katsauksen pohjalta he esittävät kymmenen toimintaperiaatetta, jotka tulisi huomioida onnistuneessa muutosprosessissa. Haastattelurungon laatimisessa on päätetty käyttää Stouten ym. (2018) esittämiä muutosjohtajuuden toimintaperiaatteita, sillä toisin kuin monet suosituista muutosjohtajuuden malleista, nämä periaatteet on muodostettu perustuen empiirisiin tutkimuksiin ja aiempaan kirjallisuuteen (Stouten ym., 2018). Haastatteluväittämien perustaksi on valittu tarkemmin ottaen vielä ne periaatteet, joiden voidaan uskoa aiempaan tutkimukseen perustuen olevan kiistanalaisia kysymyksiä erityisesti johtoasemassa olevien henkilöiden ja alaisten välillä. Esittelen seuraavaksi Stouten ym. (2018) muutosjohtajuuden toimintaperiaatteet sekä haastattelurungon väittämät ja taustoitusta niille.

Ensimmäinen Stouten ym. (2018) esittämä toimintaperiaate korostaa faktoihin perustuvan diagnoosin tekemistä muutoksen tarpeellisuudesta ennen muutoksen toteuttamista. Tietoa tulisi hankkia useista lähteistä. Toisena on tärkeää arvioida organisaation valmius muutokseen. Tämä tarkoittaa taustatyön tekemistä organisaation aikaisemmista muutoksista, niiden toteuttamisesta ja lopputuloksista sekä yleisesti organisaation stressitason aistimista ja muutoksen tulevien vetäjien valmiuksia toteuttaa muutosprosessi. (Stouten ym. 2018.)

Stouten ym. (2018) mukaan, kun muutosprosessissa on ensin arvioitu muutoksen tarpeellisuus ja organisaation valmius muutokseen, tulisi seuraavaksi muodostaa paras ratkaisu.

Kolmantena keskeisenä periaatteena he esittävät tietoon perustuvan muutosintervention laatimisen. Periaate ohjeistaa hankkimaan tietoa useista eri lähteistä sopivimman ratkaisun muodostamiseksi. Tärkeää olisi kysyä apua organisaation ulkopuolelta henkilöiltä, jotka ovat kokeneita vastaavissa muutoksissa sekä tutustua tieteellisiin tutkimuksiin. Näiden lisäksi työntekijät ja esihenkilöt, joihin muutos tulee vaikuttamaan ovat tärkeitä tiedon lähteitä, sillä heidän on mahdollista jopa testata suunniteltavia ratkaisuja. Muutoksen vastaanottajien käyttäminen tiedon lähteenä on osoittautunut aiemmassa tutkimuksessa mahdolliseksi kiistanalaiseksi kysymykseksi, joten tämä periaate on valittu ensimmäisen väittämän pohjustukseksi. Marden (2015) tutkimuksen mukaan muutosta suunnittelevat henkilöt saattavat ottaa päätöksenteossa mieluummin huomioon objektiiviset lähteet, kuin kysyä työntekijöiden mielipidettä. Kuitenkin muutoksen vastaanottajille olisi tärkeää saada kertoa mielipiteensä ja päästä vaikuttamaan tuleviin muutosprosesseihin. Olen pyrkinyt tiivistämään tämän kiistanalaisuuden seuraavaan väittämään: **Ennen muutoksen toteuttamista pitää kysyä kaikkien organisaation jäsenten mielipidettä.**

Neljäs Stouten ym. (2018) esittämä muutosjohtajuuden periaate korostaa sitä, että johtajien tulisi toimia muutosagentteina useilla organisaation tasoilla ja toimia luotettavasti, rehellisesti ja läpinäkyvästi. Lisäksi periaatteen mukaan on tärkeää varmistaa koulutuksilla, että johtajilla on tarvittava kompetenssi muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Tähän periaatteeseen perustuen on perusteltua muodostaa haastatteluväittämä, sillä aiempi tutkimus on osoittanut arvioiden johtajien kompetenssista olevan hyvin vaihtelevia riippuen arvioijasta. Työntekijät esimerkiksi saattavat arvioida johtajien suoriutumisen paremmaksi kuin johtajat itse (O'Driscoll, Humphries & Larsen, 1991). Myös Lorber ja Savič (2011) huomasivat, että erityisesti muutos- ja konfliktitilanteissa työntekijät arvioivat johtajien taidot korkeammaksi kuin johtajat itse. Toisaalta yleisesti ottaen johtajat saattavat myös arvioida taitonsa paremmiksi kuin työntekijät (Lorber & Savič, 2011). Pyrin saamaan haastateltavissa aikaan argumentoivaa kommentointia johtajien kompetenssista muotoilemalla väittämän seuraavasti: **Kuka tahansa voisi johtaa vastaavan toimitilamuutoksen.**

Viides toimintaohje muutosprosessin johtamiseen Stouten ym. (2018) mukaan on muodostaa muutokselle visio, joka heijastaa yhteisiä tavoitteita ja johon kaikki organisaation jäsenet voivat samaistua. Muutoksen vision muodostaminen niin, että kaikki organisaation

jäsenet voisivat siihen samaistua, on aikaisempaan tutkimukseen perustuen potentiaalinen lähde kiistanalaisuudelle. Esimerkiksi Näsänen (2018) on tutkinut, kuinka organisaatiossa toteutetusta toimitilamuutoksesta puhutaan ja huomasi tutkimuksessaan, että työntekijöiden puheessa muutos rakentui olevan ristiriidassa työntekijöiden edun kanssa, kun taas muutoksen vetäjät rakensivat puheellaan kuvaa kaikkia hyödyttävästä muutoksesta. Lisäksi johtoasemassa olevilla henkilöillä on usein enemmän tietoa organisaation tavoitteista ja muutoksen visiosta kuin muilla organisaation jäsenillä. (Mount, 1984; Jenkin, McShane & Webster, 2011) Muotoilemani väittämän ”**Toteutetun toimitilamuutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle**” tavoitteena on kohdistaa kommentointi toteutetun muutoksen visioon liittyviin mahdollisiin kiistanalaisuuksiin.

Saman periaate esittää myös, että tärkeää on kiinnittää huomiota tapaan, jolla muutoksen visiosta viestitään. Suositeltavaa on viestiä visiosta toistuvasti tarjoten samalla vakuuttavia perusteluja ja selityksiä muutokselle. (Stouten ym. 2018.) Päätin ottaa haastattelurunkoon mukaan viestintään liittyvän väittämän, sillä viestintä organisaatioissa on todettu useissa tutkimuksissa mahdolliseksi eriävien käsitysten lähteeksi. Ruck ja Welch (2012) havaitsivat työntekijöiden olevan tyytymättömämpiä sisäiseen viestintään kuin johtoaseman henkilöiden. Esihenkilöistä voi esimerkiksi tuntua, että kasvokkaista kommunikaatiota työntekijöiden kanssa on riittävästi samalla kun työntekijöiden mielestä kasvokkaista viestintää on liian vähän (Mackenzie, 2010). On todettu, että viestin välittäjät usein ylipäänsä helposti yliarvioivat viestintänsä tehokkuuden (Fay, Page & Serfaty, 2010). Viestintään liittyvään kiistanalaisuuteen kohdistuvan väittämän muotoilin seuraavasti: **Muutoksen etenemisestä pitää antaa tilanneraportti kerran viikossa.**

Stouten ym. (2018) esittämä kuudes toimintaperiaate korostaa sosiaalisten verkostojen kriittistä roolia muutoksen toteuttamisessa. Muutoksen vetäjän on tärkeää ottaa huomioon, että työntekijän suhtautuminen muutokseen vaihtelee hyvin paljon sen mukaan, minkälainen on yleinen suhtautuminen hänen läheisimmässä tiimissään. Periaatteen mukaan vaikutusvaltaisten organisaation jäsenten saaminen muutoksen puolelle, voi olla merkittävä etu muutosvastarinnan vähentämiselle.

Seitsemäs toimintaperiaate listaa muutosta tukevia käytäntöjä. Näitä ovat tavoitteen asettaminen, kouluttaminen, työntekijöiden osallistaminen, oikeudenmukaisuus ja muutospilotit. Työntekijöiden osallistuminen on merkityksellistä muutoksen onnistumisen kannalta, sillä he voivat antaa palautetta muutoksen toteuttamisesta jo muutosprosessin aikana, mikä voi auttaa tekemään tarvittavia muutoksia. (Stouten ym., 2018.) Vaikka työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin on yhdistetty monissa tutkimuksissa muutoksen onnistumiseen, myös tähän periaatteeseen voi liittyä kiistanalaisuutta. Fenton- O’Creedy (1998) nimittäin havaitsi tutkimuksessaan, että keskijohto saattaa vastustaa työntekijöiden osallistamista, koska kokevat sen olevan uhka heidän omalle edulleen. Työntekijöiden osallistamiseen liittyvää argumentoivaa kommentointia pyrin herättelemään seuraavalla väittämällä: **Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta.**

Kahdeksannen periaatteen mukaan on tärkeää antaa muutokseen osallistuneiden henkilöiden antaa palautetta omiin kokemuksiinsa perustuen muutosprosessista ja sen lopputuloksesta. Palautteen kuuleminen on tärkeää, jotta lopputulosta voidaan parannella toimivammaksi. (Stouten ym., 2018.) Tulkitsen palautteenantamiseen liittyvän mahdollista kiistanalaisuutta, sillä Moss ja Sanchez (2004) esittävät, että työntekijöiden ja johtajien välille muodostuu helposti palautteenantokuilu, jolloin työntekijät eivät uskalla antaa negatiivista palautetta. Viimeisen väittämän ”**Uutta toimitilaa on muokattu toimivammaksi työntekijöiden käyttökokemusten perusteella**” tavoitteena on pureutua muutosjohtamiseen toteutuneen muutoksen valmistumisen jälkeen.

Yhdeksäs periaate esittää, että muutosprosessin jälkeen on tärkeää arvioida muutoksen onnistumista laajasti useilla mittareilla. Viimeinen toimintaperiaate korostaa muutoksen juurruttamisen tärkeyttä. Muutos pitäisi saada osaksi organisaation pysyviä käytäntöjä, sillä rutiiniksi tulleita käytäntöjä noudatetaan, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon. (Stouten ym., 2018.)



## 5.2 Aineistonkeruu

Keväällä 2019 aloitin toimeksiantajayrityksessä HR-tehtävissä. Maaliskuussa 2020 teimme sopimuksen toimeksiannosta maisterintutkielmaa varten. Yrityksen työntekijänä minun oli helppo lähestyä sähköpostitse yhtä muutoksen vetäjistä ja pyytää häneltä muutokseen osallistuneiden työntekijöiden nimet. Sen lisäksi pyysin listan työntekijöistä, jotka työskentelevät uudessa tilassa tällä hetkellä. Näitä listoja vertaamalla valitsin potentiaalisiksi haastateltaviksi ne, jotka olivat osallistuneet vähintään yhteen muutosta edeltävään työpajaan, työskentelevät tälläkin hetkellä uudessa tilassa ja voisivat osallistua haastatteluun suomeksi. Näitä henkilöitä oli yhdeksän, mukaan lukien kolme muutoksen vetäjiksi lukeutuvaa henkilöä.

Laitoin 25.5.2020 kaikille näille yhdeksälle henkilölle sähköpostilla viestin otsikolla ”Kutsu graduhaastatteluun” (liite 1), jossa kerroin kuka olen, mitä olen tekemässä ja kysyin, olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Kuusi henkilöä vastasi sähköpostiin alle vuorokaudessa ja saimme sovittua haastatteluajat parin viikon sisään. Yksi myönteinen vastaus tuli viikon päästä ensimmäisestä viestistä. Lopuille kahdelle laitoin yhden muistutus-sähköpostin, johon he kumpikin vastasivat nopeasti ja sain sovittua haastattelut myös heidän kanssaan. Lopulta siis kaikki, joita pyysin haastateltaviksi, suostuivat. Haastattelut pidettiin joustavasti kesäkuun 2020 aikana.

Kesäkuussa 2020 hallituksen etätyöskentelysuositus oli vielä voimassa Covid19-pandemian takia, joten myös nämä haastattelut pidettiin etäyhteydellä. Seitsemän haastattelua pidettiin Google Meet- sovelluksen kautta, jolloin haastateltavalle pystyttiin näyttämään käsiteltävä väittämä myös kirjoitetussa muodossa ruudun jakamisen avulla. Kolme muuta pidettiin puhelimitse teknisten ongelmien tai haastateltavien toiveiden takia. Google meet:n kautta pidetyt haastattelut nauhoitettiin käyttäen puhelimen ja iPadin sanelin-sovellusta ja puhelimitse pidetyt haastattelut nauhoitettiin iPadilla ja tietokoneella.

Tutkimuksen eettisyys pyrittiin takaamaan kertaamalla ennen haastattelujen aloittamista haastattelun tarkoitus sekä muistuttamalla haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista ja heillä olevan mahdollisuus keskeyttää haastattelu tai tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, mutta tutkijan lisäksi kukaan muu ei tule kuulemaan haastattelujen äänitteitä, eikä pääsemään käsiksi

litteraatteihin. Haastattelut luvattiin litteroida siten, ettei yksittäisiä haastateltavia voi valmiista aineistosta tunnistaa eli esimerkiksi nimet ja muut tunnistettavat kohdat jätetään litteroimatta. Anonymiteetin varmistamiseksi aineistossa tutkijan puheenvuoroon viitataan lyhenteellä (T) ja haastateltavan puheenvuoroon viitataan lyhenteellä (O), jos haastateltava on osallinen työntekijä tai (V), mikäli haastateltava on muutoksen vetäjä. Haastateltavilla on lyhenteen perässä yksilöity järjestysnumero, jolla tutkija voi erottaa haastateltavat toisistaan. Tutkielman valmistuttua litteraatit ja äänitteet on luvattu tuhota. Vielä ennen haastattelun aloittamista haastateltavilta pyydettiin suullinen suostumus haastattelun pitämiseen ja tutkimukseen osallistumiseen.

Haastattelujen pituus vaihteli 28 minuutin ja 52 minuutin välillä. Haastattelut litteroitiin käyttäen apuna VLC- mediaplayeria sekä Microsoft Word- tekstinkäsittelyohjelmaa. Haastattelujen litteraattien pituus oli 9-19 sivua. Yhteensä litteroituja sivuja kertyi 114.

## **6 LUOKITTAVA ANALYYSI JA ASENTTEIDEN HAHMOTTAMINEN**

Aineiston käsittely aloitetaan laadullisessa asennetutkimuksessa luokittavalla analyysillä, jolla pyritään erottelemaan kannanottoja ja perusteluja. Tässä tutkielmassa luokittavan analyysin tavoitteena on vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia kannanottoja ja perusteluja muutosprosessiin liittyvässä argumentoivassa puheessa esiintyy?”. Analyysia varten latusin kaikkien haastattelujen litteraatit Atlas.ti- ohjelmaan. Aloitin luokittavan analyysin ryhmittelemällä kannanottoja ja perusteluja. Kävin aineistoa suurpiirteisesti läpi yksi haastattelu kerrallaan merkkamalla kohdat, joista käy ilmi kannanotto tai perustelu. Erityisesti perusteluiksi merkatut kohdat saattoivat olla pitkiäkin, useamman virkkeen mittaisia lainauksia.

Suurpiirteisen kannanottojen ja perustelujen tunnistamisen jälkeen jatkoin ryhmittelyä eteenpäin. Kannanottojen ja perustelujen tarkempi luokittelu osoittautui selkeämmäksi aloittaa väittämäkohtaisesti. Aloitin tekemällä yhden väittämän kannanotoille karkeaa jaottelua myönteisiin, kielteisiin, varauksellisiin ja epäsuoriin kannanottoihin. Huomasin kuitenkin, että kannanotot ovat monisyisempiä kuin tämä yksinkertainen jaottelu, joten jatkoin luokittelua edelleen yksityiskohtaisempaan ryhmittelyyn. Yksityiskohtaisempaa ryhmittelyä

varten minun täytyi määritellä myös kannanottojen kohteita, sillä kannanoton kohteena ei aina ollut yksiselitteisesti esitetty väittämä.

Tämän jälkeen aloin käydä väittämä kerrallaan läpi kohtia, joissa kävi ilmi käytettyjä perusteluja ja pyrin ryhmittelemään sisällöltään samanlaisia perusteluja yhteen. Selkeyttääkseni luokittavaa analyysia tein analyysin lopuksi taulukon, josta väittämään esitettyjen kannanottojen ja perustelujen ryhmittelyt käyvät ilmi. Tällä tavoin tein luokittavan analyysin kaikille väittämille. Luokittavan analyysin tuloksista tehtyihin taulukoihin pohjautuen aloin hahmottelemaan kannanotto- perusteluyhdistelmiä, jotka voisi tulkita asenteiksi

Esittelen tässä luvussa tekemäni luokittavan analyysin väittämä kerrallaan. Jokaisen luvun lopussa esittelen taulukossa luokittavan analyysin tulokset: kannanottojen ja perustelujen ryhmittelyt. Esittelen luokittavan analyysin lisäksi väittämäkohtaisesti myös aineistosta hahmottamani asenteet.

## 6.1 Väittämä 1

Väittämä yksi esitettiin haastateltaville muodossa ”**Ennen muutoksen toteuttamista pitää kysyä kaikkien organisaation jäsenten mielipidettä**”. Esittelen seuraavaksi eritellen väittämään esitettyjä kannanottoja ja perusteluja, jonka jälkeen hahmottelen näiden yhdistelmistä muodostuvia asenteita.

### 6.1.1 Luokittava analyysi

Kannanotot väittämään yksi ”**Ennen muutoksen toteuttamista pitää kysyä kaikkien organisaation jäsenten mielipidettä**” voidaan ryhmitellä torjuviin ja varauksellisiin kannanottoihin. Ohessa kahden vastaajan välittömästi väittämään esittämät kannanotot, joissa torjuva kanta ilmaistaan suoraan:

*O6: Ja vastaan (.) ei pidä*

*V8: Ää minun mielestäni (köhii) henkilö pitää (.) henkilökuntaa pitää ottaa mukaan tähän (.) suunnitteluun mutta kaikkien mielipidettä ei voi eikä pidäkään kysyä et se on mun mielestä tarpeetonta*

Nämä haastateltavat esittivät torjuvien kannanottojen lisäksi myös varauksellisesti myönteiset kannanotot väittämään. Ensimmäinen vastaaja O6 esitti torjuvan kannanoton jälkeen varauksellisen kannanoton todeten, että kaikkien mielipidettä voitaisiin kysyä, mikäli siihen olisi joku helppo työkalu:

*O6: ...ei pidä kaikkia (.) kaikilta ruveta niinku diskuteeraamalla kysymään mut jos on joku työkalu millä voi kysyä mielipiteitä ja näkemyksiä ni on toki hyödyllistä johtamisen kannalta että antaa ainakin vaikuttamisen illuusion ihmisille*

Toinen haastateltava esitti torjuvan kannanottonsa jälkeen varauksellisen kannanoton ehdottaen, ettei jokaisen organisaation jäsenen mielipidettä tarvitse kysyä, kunhan mielipiteitä tulee kuultua laajasti edustavalta joukolta työntekijöitä:

*V8: ... riittää että kokoaa semmosen (.) semmosen porukan josta voi olettaa et he pystyy sen koko organisaation (.) niinku etua ajamaan että en näkis että ihan kaikkia pitää mukaan ottaa (.) prosessi menee tosi raskaaksi jos (.) jos kaikki kuunnellaan ja sit helposti myös projekti viivästyy (.)*

Omaksi ryhmäkseen hahmotin kannanotot, jotka suhtautuivat torjuvasti väittämään sen sanatarkassa muodossa, mutta esittivät varauksellisen myönteisen kannanoton ehdoksi, että väittämän tulisi olla muodossa ”Ennen muutoksen toteuttamista pitää kysyä mielipidettä niiltä, joita muutos koskee”, jotta sen kanssa voitaisiin olla samaa mieltä. Alla yksi esimerkki tämän ryhmän kannanotoista:

*V9: Öö (.) kyl mä oon samaa mieltä että niitä ketä se koskee*

Seuraavaan kannanottojen ryhmään sijoitin kannanotot, joilla suhtauduttiin väittämään varauksellisesti esittäen, ettei kaikkien organisaation jäsenten mielipidettä pidä kysyä, mutta on tärkeää, että heille kaikille tiedotetaan muutoksesta avoimesti:

*O4: No tavallaan kyllä ja tavallaan ei et elikkä tota et kyl siitä pitää kaikille tietoo tuoda*

Yksi haastateltava ei ottanut kantaa alkuperäiseen väittämään ollenkaan, vaan hän vaihtoi kannanoton kohteeksi työntekijöiden mielipiteiden kysymisen toteutuneessa muutoksessa. Hän esitti torjuvan kannanoton esittäen, ettei kaikkien mielipidettä kysytty toteutuneessa muutoksessa. Kannanoton mukaan vain niiden mielipidettä oli kysytty, jotka uuteen tilaan olivat muuttamassa:

*O1: eikä siis tää koski niitä jotka oli tämän muuton tavallaan niitä joita se tulis se muutto koskemaan mahdollisesti*

*T: Mmm*

*O1: Et niitä niitä organisaation osia ni he toteu- osallistu et se se varmaa oli (.) oli yks asia mikä mikä siin on tietysti rajattu et et se on niinku järkevä toteuttaa*

Näihin kuuteen kannanottoon liitettiin vaihtelevia perusteluja. Yhtä kannanottoa perusteltiin useilla eri tavoilla, minkä lisäksi eri kannanottoihin liitettiin samoja perusteluja. Yksi tapa perustella torjuvia kannanottoja sekä varauksellisesti torjuvia kannanottoja oli vedota siihen, että mikäli kaikkien mielipide kysyttäisiin ennen muutoksen toteuttamista, projektista tulisi todella raskas ja haastava, työaika meni hukkaan ja projekti voisi viivästyä:

*V8: ... en näkis että ihan kaikkia pitää mukaan ottaa (.) prosessi menee tosi raskaaksi jos (.) jos kaikki kuunnellaan ja sit helposti myös projekti viivästyy*

Yksi varauksellinen kannanotto esitti, että vain jos olisi olemassa helppo työkalu, kaikkien mielipidettä kannattaisi kysyä. Tätä perusteltiin sillä, että toimitilamuutos ei ole kriittinen työntekijöiden kannalta, jolloin ilman helppoa työkalua, ei ole kannattavaa käyttää aikaa mielipiteiden kysymiseen. Kuitenkin jos helppo työkalu olisi, sitä kannattaisi hyödyntää, sillä mielipiteiden kysymisellä olisi positiivinen vaikutus työntekijöiden muutokseen sitoutumiseen:

*O6: Niin tota (2s) mun mielestä tommoseen niinku jos puhutaan siitä toimitila tai (.) tai toi muutos mikä meillä oli nii siinä ei pidä kaikkia (.) kaikilta ruveta niinku diskuteeraamalla kysymään mut jos on joku työkalu millä voi kysyä mielipiteitä ja näkemyksiä ni on toki hyödyllistä johtamisen kannalta että antaa ainakin vaikuttamisen illuusion ihmisille*

Toisen varauksellisen kannanoton mukaan ei tarvitse kysyä kaikkien mielipidettä, kunhan mielipiteitä kuullaan monipuolisesti eri osa-alueilta organisaatiossa. Tätä perusteltiin kaikkien mielipiteiden kysymisen työläyden lisäksi tavoitteella estää muutoksen jääminen etäiseksi työntekijöille sekä tavoitteella välttää äänekkäimpien henkilöiden mahdollisuus dominoida keskustelua ja vääristää yleistä mielipidettä:

*V2: ... jos ei pystytä tavallaan (.) hakemaan niitä niitä isoja linjoja niin niin helposti niinku musertuu muutaman vahvan mielipiteen alle et kyl se niinku laajaa feedbackia pitää saada (.) yksittäisten mielipiteiden liian iso painoarvo feedbackissa pitää jollain tavalla suodattaa (.) mutta niin jos sitä kuulemismahdollisuutta tai vastineen mahdollisuutta ei tule lainkaan niin sit se varmaan koetaan etäiseksi se koko koko niin muutos eli eli kyllä mielipiteitä pitää kuulla mutta ne pitää osata käsitellä sitte niin ettei vääristy yhteen suuntaan liikaa se lopputulos*

Kolmas varauksellinen kannanotto esitti, että mielipidettä pitäisi kysyä niiltä työntekijöiltä, joihin muutos vaikuttaa. Tälle kannanotolle esitettiin kolmenlaisia perusteluja, joista yksi oli uuteen tilaan muuttavien työntekijöiden tarpeiden selvittäminen uutta tilaa kohtaan:

*O7: ... mut sit siinä vaiheessa ku suunnitellaa jos suunnitellaa (.) päädytää suunnitelee uusia tiloja ni oon sitä mieltä että (.) ihan hyvä kysyä myös niiltä työntekijöiltä ketä se koskee se muutos siinä tilassa (.) et tota niin et pystytään sit kartottamaan ne tarpeet tarpeet oikein*

Toinen perustelutapa korosti osallisten työntekijöiden mielipiteen kysymisen tärkeyttä yhteishengen kohottamisella:

*O7: Ketä tää muutos niinku koskee ni heidän mielipiteen (.) ois ihan (.) eikä se varmaa työnantajaltakaa oo pakollista en kattois (.) että olis ihan niinku (.) yhteistyöhengessä ihan hyvä kysyä*

Kolmannen perustelun mukaan on turhaa kysyä mielipiteitä niiltä, joita muutos ei koske, sillä heitä ei kuitenkaan kiinnostaisi osallistua muutokseen:

*O5: ... että niitten (.) niitten tota mielipidettä että (.) kuitenkin tuskin siellä Ranskassa esimerkiksi hirveesti välittävät siitä että tuota (.) mitä muutoksia me tehdään Jyväskylässä*

*T: Nii*

*O5: Keskenämme*

Kannanottoa, jonka kohteena oli mielipiteiden kysyminen toteutuneessa muutoksessa, perusteltiin kertomalla oma kokemus siitä, miten muutos oli toteutettu. Perustelusta käy ilmi, että toteutetussa muutoksessa järjestettiin tilaisuuksia, joissa mielipiteensä muutoksesta pääsivät kertomaan ne, joita muutos koski:

*O1: Joo(.) Mä muistelen et näit oli useempia näit tilaisuuksia et saatto olla et itse oli jo et ihan kaikkiin en päässyt mukaan et olin työmatkalla mutta (.) mut tota näit oli niin ku useempia näit tilaisuuksia mutta kaikki oli (.) kaikki jotka öö joita tämä muutos koski pääsi (3s) niinku täs sanotaan kaikkien organisaation jäsenten et se sehän oli et ei siin koko siten mielipidettä kysytty*

*Taulukko 1. Kannanotot ja perustelut väittämään 1*

Kannanotto	Perustelut
Kaikkien työntekijöiden mielipidettä ei pidä kysyä ennen muutoksen toteuttamista	Projektista tulisi raskas, haastava, työaika meni hukkaan ja riski viivästyä
Ennen muutoksen toteuttamista pitää tiedottaa avoimesti kaikkia organisaation työntekijöitä	
Ennen muutoksen toteuttamista ei pidä kuulla jokaisen mielipidettä, kunhan kuulee työntekijöiden mielipiteitä monipuolisesti	Kaikkien mielipiteen kysyminen ei ole järkevää, sillä kovaäänisimmät helposti dominoivat keskustelua
Kaikkien työntekijöiden mielipidettä voisi kysyä, mikäli olisi joku helppo työkalu tätä varten	Mielipiteen kysyminen olisi hyödyllistä, jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen, eikä muutos jää etäiseksi
	Toimitilamuutos on pieni muutos, johon ei kannata käyttää kaikkien aikaa
Ennen muutoksen toteuttamista pitää kysyä osallisten työntekijöiden mielipidettä	Tarpeiden kartoittaminen
	Kohottaa yhteishenkeä
	Joita muutos ei koske ei kiinnosta osallistua
Toteutuneessa muutoksessa mielipidettä kysyttiin vain niiltä työntekijöiltä, joita muutos koskee	Oma kokemus, jonka mukaan mielipidettä kysyttiin vain niiltä, joita muutos koski

### 6.1.2 Asenteiden hahmottaminen

Kannanottoja ja perusteluja kokoavasti tulkiten hahmotin niistä löytyvän kolme erilaista asennetta. Ensimmäisen asenteen muotoilin seuraavasti **”Ennen muutoksen toteuttamista on tärkeää huomioida työntekijät monipuolisesti”**. Tätä asennetta ilmaisevissa kannanotoissa ja perusteluissa korostuu jokaisen mielipiteen kysymistä tärkeämpänä yhteishengen luominen, jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen. Työntekijöiden huomioiminen ennen muutosta on tärkeää, jotta muutos ei jäisi etäiseksi. Yhteishenkeä voi luoda kysymällä mielipiteitä monipuolisesti henkilökunnalta. Asennoitumisen mukaan kuitenkin tärkeämpää kuin mielipiteiden kysyminen kaikilta, on avoin tiedottaminen muutosprosessin etenemisestä.

Toinen hahmottamani asenne muodostuu kannanotoista ja perusteluista, jotka korostavat muutosprosessin tehokasta toteutusta. Jokaisen organisaation jäsenen mielipiteen kysyminen ennen muutoksen toteuttamista olisi niin työlästä, että projekti voisi sen takia viivästyä. Työnteon kannalta sekundäärisen muutoksen, kuten toimitilamuutoksen, toteuttamisesta ei kannata tehdä liian työlästä. Kaikkien mielipiteen kysymisestä ei myöskään olisi merkittävää hyötyä, sillä aina on työntekijöitä, joita ei edes kiinnosta osallistua, eikä jokaisen mielipidettä kuitenkaan voitaisi huomioida päätöksenteossa. Tämän asenteen olen muotoillut seuraavasti: **”Kaikkien työntekijöiden mielipiteen kysyminen ei ole ylimääräisen työmäärän arvoista”**.

Kahdesta ensimmäisestä asenteesta poiketen kolmas hahmotettmani asenne korostaa työntekijöiden mielipiteiden kysymisestä saatavaa hyötyä muutosprosessin lopputulokselle. Asennoitumisessa korostetaan, kuinka työntekijöiden mielipiteitä kysymällä on mahdollistaa kartoittaa tietoa heidän tarpeistaan ja toiveistaan uuden toimitilan suhteen. Mielipiteitä kannattaa keskittyä kysymään niiltä, joihin muutos tulee vaikuttamaan, jotta muutoksen lopputuloksesta saadaan mahdollisimman onnistunut juuri heidän tarpeisiinsa. Olen tiivistänyt asenteen seuraavasti: **”Kysymällä työntekijöiden mielipiteitä saadaan arvokasta tietoa heidän tarpeistaan uuden tilan suhteen”**.



## 6.2 Väittämä 2

### 6.2.1 Luokittava analyysi

Väittämään kaksi ”**Kuka tahansa voisi johtaa vastaavan toimitilamuutoksen**” haasteltavat suhtautuivat yksimielisen torjuvasti. Suurin osa vastaajista esitti suoran kielteisen kannanottonsa heti vastauksensa alussa:

*V2: No ei se ihan (.) ei se ihan niin mee et kuka tahansa voi johtaa sen*

*O3: Ää (.) no ei nyt mun mielestä ihan kuka tahansa (.)*

*O4: No (.) en usko (.)*

*O7: Ei ehkä kuka tahansa kuiteskaa*

*V8: Noh (.) en näkisi että kuka tahansa*

*V9: Ei välttämättä joka (.) kuka tahansa (.) kuka tahansa*

Loput haastateltavat esittivät varauksellisen kannanoton. He esittivät, että periaatteessa kuka tahansa voisi johtaa vastaavan toimitilamuutoksen, mutta lopputulos voisi silloin olla kaaos tai ainakin paljon huonompi kuin jonkun muun vetämänä. Vaikka he käytännössä torjuvat väittämän, kannanotossa on myös pieni varauksellisuus muutoksen lopputuloksen suhteen:

*O5: totaa (.) siis joo (.) niinku periaatteessa varmaa voi mutta meneeks se hyvin ni sit se on (nauraen) taas*

Kaikkien vastaajien perusteluissa keskityttiin tuomaan esille syitä, minkä takia kuka tahansa ei voisi muutosta vetää onnistuneesti. Perusteluissa mainittiin ominaisuuksia, taitoja ja piirteitä, joita hyvältä muutoksen vetäjältä vaaditaan ja joita kaikilla ei ole. Yksi haastateltava saattoi perustella kannanottoaan useilla eri perusteluilla. Yksi yleisimmistä perusteluista oli johtajalta vaadittavat sosiaaliset taidot. Perustelun mukaan on tärkeää, että muutoksen vetäjänä on sellainen henkilö, joka tulee toimeen kaikkien kanssa:

*O3: ... ja ja tota on kyllä hyvä olla sellanen ihminen joka tulee hyvin toimeen (.) kaikkien ihmisten kanssa että että ei synny mitään henkilökonflikteja*

Toiseksi perustelutavaksi erotin hyvät viestintätaidot. Perusteluissa korostui avoimen viestinnän tärkeyttä sekä muutoksen vetäjän kykyä perustella tehdyt päätökset ja kertoa niistä

vakuuttavasti. Lisäksi muutoksen vetäjältä vaaditaan tiettyä politiikan taitoa eli taitoa perustella muutoksen taustaa ja tarpeellisuutta myös esimerkiksi budjettineuvotteluissa:

*O5: Ehkä tietyllä tapaa pitää olla semmosta niinku (.) politiikan (.) taitoa siinä et pystyy pystyy tavallaa (.) niinku sitten laajemman organisaation tasolle perustelemaan et miks tämmönen muutos pitää tehdä sellasille ihmisille jotka ei (.) niinku esimerkiksi fina- finan kanssa pitää neuvotella (.) neuvotella et saadaa budjetti siihen(.) ja tämmösissä tilanteissa tietenki vaatii semmosta tietynlaista (.) politiikkaa politiikkaosaamista*

Kolmas perustelu torjuvalle kannanotolle korosti projektinhallintataitojen merkitystä. Toimitilamuutoksen vetäminen on projekti, jossa tulee vastaan yllättäviä tilanteita ja muutoksia suunnitelmiin ja muutoksen vetäjän pitää osata reagoida näihin muutoksiin. Projektissa myös tapahtuu paljon yhtä aikaa ja vetäjän täytyy pitää kaikki langat käsissään, huolehtia kokonaisuudesta ja tavoitteen saavuttamisesta, mikä vaatii organisointitaitoja:

*V8: .... tämmösessä toimitilamuutoksessa ni siinä täytyy olla aikamoinen multitaskaja siin on hyvin paljon asioita mitä pitää hoitaa ja saada oikeat ihmiset ja oikeat toimijat (.) koolle ja paikalle (.) et kyllä siinä sellasta projektinhallinta osaamista (.) täytyy (.) olla (.) mmm (2s) eihän se nyt ihan ydinfysiikkaa ole (nauraa) mutta tuota (.) tuota tuota siinä tulee kyllä (.) projektin edetessä paljon haasteita (.) se vaatii tekijältä kyllä ketteryyttä ja tota semmosta niinku (.) kykyä ajatella asioiden ulkopuolelta*

Neljäs tapa perustella torjuvaa kannanottoa oli muutoksen vetäjältä vaadittava liittyvä asiantuntemus ja paikallinen tuntemus. Osassa perusteluja mainittiin myös aiempi kokemus vastaavista muutoksista vetäjän etuna mutta ei välttämättömyytenä onnistuneen muutoksen toteuttamiselle. Tämän luokan perustelujen mukaan kuka tahansa ei voisi johtaa vastaavaa muutosta, sillä toimitilamuutoksen vetäminen vaatii asiantuntemusta kiinteistöasioista:

*O6: Et kyl siinä täytyy olla niinku (.) sekä paikallista tuntemusta että sitte myös (.) näitä ihan niinku (.) faktoja miks (.) mennä siihen ja ja sitte taas suhteet näihin (.) tavallaa kilpailuttajan valita se oikee partneri (.) kuka on niinku toimitilan suunnittelijana (.) ja kaluste ja av (.) hässäkät tiäkö mitä kaikkee siihen kuuluu ni*

*T: Nii*

*O6: Kyl se kyl se vaatii jotai (.) ei voi kuka tahansa*

Viides perustelujen luokka muodostui perusteluista, joissa vedottiin muutoksen vetäjän rooliin jämäkkänä päätöksentekijänä. Muutoksen vetäjänä pitäisi olla sellainen henkilö, joka osaa sovitella erilaisten mielipiteiden välillä ja tehdä kaikkien etua ajavia päätöksiä, vaikka ne eivät aina olisi kaikkien mieleen:

*V2: ... se niinku yhteisen edun kannalta mietimään niitä ja jollakin tavoilla keskiarvoistamaan niitä mielipiteitä et voi olla hyvin äänekkäitä ja vaativia persoonia jotka haluaa jotain (.) mutta ne ei palvele sitä yhteistä etua millään tavalla (.) et tämmöstä niinku (.) muutoksessa pitää olla semmosia ihmisiä mukana jotka pystyy niinku (.) ottaan sen feedbackin vastaan pystyy keskustelemaan ihmisten kanssa pystyy välittää sen tunteen takasin päin et he on tullu kuulluksi mut pystyy myös perustelemaan sen miks tietyn tyyppiset ratkasut eivät oo mahdollisia*

Taulukko 2. Kannanotot ja perustelut väittämään 2

Kannanotto	Perustelut
Ei voisi kuka tahansa johtaa vastaavaa muutosta	Sosiaaliset taidot Viestintätaidot ja kyky perustella päätökset vakuuttavasti
Ei voisi kuka tahansa johtaa vastaavaa muutosta yhtä hyvin	Kyky tehdä päätöksiä kaikkien etua ajatellen Projektinhallintataidot Asiantuntemus

### 6.2.2 Asenteiden hahmottaminen

Perusteluja ja kannanottoja tulkitsevasti kooten hahmotin niistä muodostuvan kaksi asennetta. Ensimmäinen hahmottamani asenne on ”**Muutoksen johtamiseen tarvitaan taitoa huomioida ihmiset**”, jossa korostuu muutoksen vetäjältä vaadittava taito johtaa ihmisiä. Ihmisten johtamisessa tärkeää on olla huomioonottava ja muistaa viestiä avoimesti ja vakuuttavasti muutosprosessia koskevista päätöksistä ja perusteluista päätöksien takana. Tämän asenteen ilmauksissa arvostetaan muutoksen vetäjän sosiaalisia taitoja. Muutoksen vetäjän pitää tulla toimeen kaikkien kanssa, jotta henkilökonflikteilta välttyään.

Toinen hahmotettamani asenne, ”**Tärkää vastaavan muutoksen johtamisessa on asiantuntemus ja asioiden hallinta**”, korostaa muutoksen vetäjän asiantuntemuksen ja projektinhallintataitojen merkitystä. Muutoksen vetäjällä pitää asenteen mukaan olla projektinhallintataitoa, kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa, hahmottaa kokonaisuus, edistää tavoitteita, pitää projekti aikataulussa ja tehdä yhteistä etua ajavia päätöksiä.

### 6.3 Väittämä 3

#### 6.3.1 Luokittava analyysi

Väittämään kolme ”**Toteutetun muutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle**” kolme vastaajaa esitti selvästi myönteisiä kannanottoja. He olivat samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että muutoksen tavoitteena oli ollut tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle:

*O1: ... Oli oli tarvetta saada lisää tila tilaa ja tota vanhoihin tiloihin tarvittais lisää niinku toiminteita ja ja asioita parannettua että (.) kyl tää niinkun (.) mun mielest siinä mielessä oli niin ku tämmönen kokonaisvaltainen tää (.) tää tota tavoite*

Kaksi vastaajista otti kantaa väittämän väitteeseen muutoksen tavoitteesta lyhyellä varauksellisella myöntymisellä, jonka jälkeen vaihtoivat argumentoinnin kohteeksi muutoksen lopputuloksen. Alla olevassa lainauksessa on esimerkkinä O3:n kannanotto, jossa hän ensin esittää varauksellisen myönteisen kannanoton alkuperäiseen väittämään koskien muutoksen tavoitetta, mutta jonka jälkeen hän heti vaihtaa kannanoton kohteeksi muutoksen lopputuloksen ja tavoitteen toteutumisen:

*O3: Mmm varmaan (nauraa) varmaan oli (.) äämm en tiedä (.) millälaila se sitten toteutui et se nyt ois sit ihan koko(.) koko Jyväskylän toimiston asia*

Loput vastaajat ohittivat alkuperäisen väittämän kokonaan ja ottivat kantaa väittämään ikään kuin se olisi ollut muodossa ”Toteutettu toimitilamuutos tuotti hyötyä koko Jyväskylän toimistolle”. He ottivat siis kantaa muutoksen tavoitteen sijaan muutoksen lopputulokseen. Olen jaotellut nämä kannanotot kolmeen luokkaan: myönteisiin, osittain samaa mieltä oleviin

ja torjuviin kannanottoihin. Myönteisellä kannanotolla vastaaja toteaa muutoksen tuottaneen hyötyä koko Jyväskylän toimistolle, kuten V8 alla olevassa lainauksessa:

*T: Jes eli sit ois tämmönen ”Toteutetun toimitilamuutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle”*

*(.)*

*V8: No mä näkisin että (.) tää on (.) öö tämä on myös toteutunut*

Vastaajat, jotka esittivät osittain samaa mieltä olevan kannanoton, olivat sitä mieltä, että muutos on tuottanut hyötyä niille, jotka uuteen tilaan muuttivat:

*O5: Mutta (.) mut sanotaanko et hyvä hyvä puoli mun mielestä siinä kuitenkin on se että tuo uus tila niin se ainakin niitten jotka sinne muutti niin niitten (.) niitten työskentely (.) siellä uudessa tilassa on kyl (.) öö tai minun havainto (.) ainaki o- omalta osaltani oon kokenu että on ollu parempi tehdä (.) töitä*

Hahmotin aineistosta kahdenlaisia torjuvia kannanottoja. Ensimmäiseen torjuvien kannanottojen ryhmään kuuluvien kannanottojen mukaan vanhalle puolelle jääneet työntekijät eivät hyötäneet uudesta tilasta:

*T: ”Toteutetun toimitilamuutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle”*

*(4s)*

*O7: Mm*

*T: Mitäs mieltä siitä*

*O7: Koko Jyväskylän toimistolle (2s) no tota (.) mul on vähän sellanen kutina et ei nuo (.) vanhan puolen porukat oikeen koe tätä (.) uutta tilaa (.) mitää hyötyä (nauraen) lähinnä niinku heille (.) oikeestaan millään lailla*

Toisessa torjuvien kannanottojen luokassa olevat kannanotot esittivät samoin kuin edellisenkin ryhmän kannanotot, että vanhalle puolelle jääneet työntekijät eivät ole muutoksesta hyötäneet, mutta nämä kannanotot myös kyseenalaistivat, ovat edes uuteen tilaan muuttaneet työntekijät hyötäneet uudesta tilasta:

*O4: No (.) en tiedä (.) tapahtuko näin et lähinnä tästä mun mielestä on on on ehkä hyötynyt ne (.) jotka sinne tilaan muutti (.) jos jos nekään (.)*

Myönteisiä kannanottoja, jotka esittivät, että muutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle, perusteltiin konkreettisilla esimerkeillä tavoista, joilla muutos on tuottanut hyötyä kaikille. Samoja argumentteja käytettiin perusteluina myönteisille kannanottoille, joiden mukaan muutos oli tuottanut hyötyä Jyväskylän toimistolle. Yksi perustelu oli vanhalta puolelta vapautuneet tilat ja uudet neuvotteluhuoneet:

*O1: [nii] et neki jotka ei osallistunu muuttoon ni tota kuitenkin he sai tota enemmän tilaa ja lisää ehkä labratilaa ja ja ja totaa (2s) neuvotteluhuoneita lisää elikä ei tartte niihin jonottaa ja näin että kyl tää (.) se oli niinku (.) mun mielestä ihan (.) semmonen (.) kokonaisuutta palveleva asia*

Toinen perustelujen ryhmä vetosi uusien tilan viihtyisyyteen. Näillä perusteluilla perusteltiin myönteisiä kannanottoja, jotka esittivät, että koko toimisto on hyötynyt uusista tiloista, että osittain myönteisiä kannanottoja, joiden mukaan vain uuteen tilaan muuttaneet työntekijät ovat hyötynyt uusista tiloista:

*O3: Nii (.) nii (.) mut että toki me saatiin sieltä tota (.) uutta neukkari tilaa (.) mitä kaivattiin ja (.)ja tota (.) sitte sähköpöydät ja (.) ja näitä tämmösiä niinkun (.) ergonomia parannuksia*

*T: Nii*

*O3: Siinä kun saatiin uu- uutta*

*V9: ... mut ei pelkästään ne ketkä muutti vaan myös (.) myös noita tiloja käyttää ne henkilöt joilla on vakinainen työpiste toisessa päässä taloa (.) ja ja voi käyttää viihtyisiä hyviä neukkareita (.) hyvät äänieristykset videolaitteet (.) ja voivat tulla työskentelee sinne tilaa (.) jota tapahtuu aika ajoin*

Kolmas tapa perustella myönteisiä kannanottoja oli, että tämän pienen toimitilamuutoksen jälkeen on tarkoitus uusia muutkin tilat. Muita tiloja on helppo lähteä uudistamaan tästä muutosprosessista saatujen oppien avulla. Perustelun mukaan viimeistään tulevaisuudessa kaikki tulevat hyötymään tästä muutosprosessista:

*V2: ... siinä oli ha- hakuna se että että niin uudistetaan tässä yhdessä pienessä osassa ekana ja sitten myöhemmin (.) kun lähdetään uudistamaan niitä vanhoja tiloja(.) nii pystyttäis hyötykäyttää sitä oppia mitä me ollaan tässä muutosprosessissa saatu*

Neljäs perustelujen luokka koostuu perusteluista, joissa vedottiin muutoksen tuottamaan hyötyyn koko organisaatiolle. Perustelun mukaan uudet tilat nykyaikaistavat yrityksen brändiä, mikä tekee yrityksestä houkuttelevamman työpaikan ulkoisten työnhakijoiden silmissä. Tämä ryhmän perusteluissa mainitaan myös toimiston saama näkyvyys organisaation sisäisissä viestintäkanavissa, minkä ansiosta uusi tila on houkutellut vierailijoita muilta toimitoilta:

*V8: Että että ollaan onnistuttu kyllä tekemään semmonen ihan uudenlainen ja (.) ja tosi kiva tila (.) et kyllä ollaan saatu siitä hyötyä ja (.) ja ja (.) myös sitten (.) yrityksen johtokin on halunnu tulla tutustumaan tähän meidän (.) uuteen tilaan ja (.) ja ja (.) ajateltiin että tää on tärkeä myös siinä mielessä et kun (.) rekrymarkkinoilta on hankala nykyään saada (.) hyviä työntekijöitä ku kilpailu on niin kova ni sit meil ois näyttää tämmönen et minkälaista meillä niinkun on et ne vanhat tilat on (.) aika kurjassa kunnossa jo ja tosi vanhanaikaset ni ne ei sit oikee (.) tue sitä ajatusta et mikä (.) et minkälaiseksi tää yritys koetaan*

Torjuvaa kannanottoa, jonka mukaan toteutunut muutos ei tuottanut hyötyä vanhalla puolella vakituisesti työskenteleville työntekijöille, perusteltiin sillä, että vanhalla puolella työskentelevät työntekijät käyvät uudella puolella vain harvoin, jos ollenkaan, sillä tilat ovat vähän erillään toisistaan. Perusteluissa epäiltiin myös, että vanhan puolen vakituiset työntekijät eivät kokisi uutta tilaa omakseen:

*O7: ... ja sitte ku se uus tila on vähän erillään siellä muista ni (2s) muista ni tota niinni ni se ei (.) ei sinne kovin helposti niistä vanhoista tiloista porukka tuu että jossei jotai tiettyä palaveria oo uudella puolella että (.) ja tämmöset tosin siellä on näitä yhteisiä info tilaisuuksia pidetty (.) ni et se on varmaan semmoenn ihan fine on ollu porukkaa mutta emmä koe että ne on sen niinku tavallaan niinku o- (.) omakseen ottanu ja hyötyvät siitä kauheesti kuiteskaa*

Uuden ja vanhan puolen välisen fyysisen etäisyyden aiheuttamiin käytännön ongelmiin vedoten perusteltiin myös torjuvaa kannanottoa, jonka mukaan muutos ei olisi tuottanut hyötyä edes uuden puolen työntekijöille:

*T: Nii (.) Et ehkä sitte enemmän hyöty ne ketkä muutti sinne uuteen tilaan (.) vai*

*O7: No joo kyllä joo*

*T: Joo (.) okei*

*O7: Ja toisaalta sitte vähän niinku niistäkin havainnu ku se on siellä erillään että (.) et tota ninni ei hekään kaikki sitä koe omakseen et sitte niinku toimintojen kannalta on monesti huomannu sen et se on helpompaa istua siellä missä suurin osa istuu*

Perusteluna käytettiin myös sitä, että osalla uudelle puolelle siirtyneistä työntekijöistä on ollut vaikeuksia sopeutua uuden tilan työskentelytapoihin:

*O6: ... ihmisiä varsinki jotka ehkä kalkkeutuneita omaan työhuoneeseen ja työpisteeseen ni (.) pakottaa muutokseen ja ne on sitte löytäneet (.) jossain määrin uusia työtapoja (.) tosin täytyy sanoa että ei kaikki et jotkuthan sitte (.) vapaaehtosesti (.) tai halu- halusivat palata sinne vanhaan ja (.) jotkut ovat sitten tota noin niin (.) öö tuota niin niin (.) tykkäävät varata neukkarin koko päiväksi (2s) että (.) että (naureskellen) (.) että tuota nin näinkin (.) mut toki se riippuu hirveen paljon siitä mitä sää teet*

Lisäksi torjuvia kannanottoja perusteltiin kyseenalaistamalla vanhalta puolelta vapautuneiden tilojen hyöty tilaongelman ratkaisulle:

*O4: ... mul ei oo oikeestaa semmosta näkemystä et vapautuko sieltä sit niin paljo niitä tiloja (2s) et ne muut siitä hyöty*



Taulukko 3. Kannanotot ja perustelut väittämään 3

Kannanotto	Perustelut
Muutoksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä koko Jyväskylän toimistolle	Muutoksesta saadut opit auttavat tulevaisuudessa muutoksissa
Muutos tuotti hyötyä koko Jyväskylän toimistolle	Kaikki voivat käyttää viihtyisiä uusia tiloja Helpotusta tilaongelmaan
	Tunnettuus firman sisällä
	Brändin nykyaikaistaminen
	Nykyaikainen brändi on etu uusien työntekijöiden rekrytoinnissa
Muutos tuotti hyötyä uuteen tilaan muuttaneille työntekijöille	Uusissa tiloissa työskentelevillä hienot modernit tilat ja hyvä ergonomia
Muutos ei tuottanut hyötyä vanhalle puolelle jääneille työntekijöille	Vanhoista tiloista ei vapautunut merkittävästi tiloja
	Vanhan puolen työntekijät käyttävät uutta tilaa vain harvoin
Muutos ei tuottanut hyötyä edes uuden puolen työntekijöille	Fyysinen etäisyys tilojen välillä vaikeuttaa uuden ja vanhan puolen työntekijöiden yhteistyötä
	Osalla uudella puolella työskentelevistä on ollut vaikeuksia sopeutua uusiin työskentelytapoihin

### 6.3.2 Asenteiden hahmottaminen

Väittämään kolme esitettyjen kannanottojen ja perustelujen yhdistelmästä hahmotan kolme erillistä asennetta. Ensimmäisessä asenteessa korostuu uuden tilan käyttöönoton tuottama hyöty koko toimistolle. Uuden toimiston käyttäminen on hyödyllistä toimiston työntekijöille monella tapaa. Uuden tilan käyttöönotto vapautti tiloja vanhalta puolelta osan työntekijöistä siirtyessä vakituisesti työskentelemään uudella puolella. Lisäksi uudet viihtyisät tilat ovat kaikkien työntekijöiden vapaassa käytössä. Erityisesti uuden puolen neuvotteluhuoneiden käyttäminen vähentää ruuhkia kokoustilojen varauksissa. Tiivistän ensimmäisen asenteen seuraavasti: **”Uuden tilan käyttämisestä on hyötyä kaikille Jyväskylän toimiston työntekijöille”.**

Toinen asenne kohdistuu toimitilauudistuksen tuottamaan hyötyyn koko organisaation kannalta. Tällä asenteella korostetaan uuden toimitilan hyötyä yrityksen maineelle. Uuden toimitilan myötä Jyväskylän toimisto on saanut paljon huomiota yrityksen sisäisissä vies-

tintäkanavissa ja tilaa on tultu ihailemaan muilta toimistoilta. Uusi tila antaa yrityksestä modernin vaikutelman myös potentiaalisille työnhakijoille. Muutkin toimiston tilat on myöhemmin tarkoitus uudistaa vastaamaan uutta nykyaikaisempaa imagoa. Muotoilen toisen asenteen näin: **”Toimitilauudistuksen myötä koko yrityksen brändi koetaan nykyaikaisemmaksi kuin ennen”**

Hahmotan kolmannen asenteen muodostuvan kielteisistä kannanotoista ja niiden perusteluista, joissa toimitilauudistukseen ei asennoiduta yhtä positiivisesti kuin kahdessa ensimmäisessä asenteessa. Asenteella ilmaistaan tyytymättömyyttä uuden tilan sijoittumiseen erilleen vanhasta puolesta. Toimiston koetaan jakautuneen kahtia: uuteen ja vanhaan puoleen. Lisäksi kommunikaatio ei ole yhtä sujuvaa kuin ennen muutosta ja eri puolien välillä liikkuminen koetaan kömpelöksi. Vanhalla puolella työskentelevät käyttävät uutta tilaa vain harvoin, eivätkä kaikki uudelle puolelle muuttaneet ole täysin sopeutuneet uuden puolen työskentelytapoihin. Olen tiivistänyt asenteen seuraavasti: **”Toimitilauudistuksen seurauksena toimisto on jakautunut kahtia”**.

## 6.4 Väittämä 4

### 6.4.1 Luokittava analyysi

Neljäs väittämä esitettiin haastateltaville muodossa **”Muutoksen etenemisestä pitää antaa osallisille työntekijöille tilanneraportti kerran viikossa”**. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä väittämän alkuosan ”Muutoksen etenemisestä pitää antaa tilanneraportti osallisille työntekijöille” kanssa. Kaksi haastateltavaa ottikin kantaa vain tähän osaan väittämästä. Heidän kannanottonsa olivat myönteisiä ja he olivat samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että osallisille työntekijöille on tärkeää antaa tilanneraportteja muutoksen edistymisestä:

*O1: ... kyl toi on mun mielestä niinku ihan hyvä pitää ihmiset niinkun ajantasalla*

*O4: Kyllä mä näkisin näin (.) kyllä mä näkisin näin*

Muiden haastateltavien kannanotot keskittyivät ottamaan kantaa väittämän loppuosaan ”kerran viikossa”. Kannanotoilla otettiin kantaa siihen, kuinka usein muutoksen etenemisestä pitäisi antaa tilanneraportteja työntekijöille. Kannanotoista osa oli varauksellisesti myönteisiä ja osa torjuvia. Varauksellisesti myönteisellä kannanotolla haastateltavat esittivät, että muutoksen hektisessä vaiheessa osallisille työntekijöille viestiminen kerran viikossa voi olla hyvä tahti. Kannanotto on siis myönteinen sillä varauksella, että kyseessä on muutoksen hektinen vaihe. Mikäli muutos etenee hitaasti, ei kannanoton mukaan myöskään ole tarpeen antaa tilanneraportteja kerran viikossa:

*V2: Mä sanoisin että ei voi olla mitään yleistä sääntöä että viikottain pitää (.) käydä läpi (.) vaan se pitää istua siihen muutoksen tahtiin mitä ollaan tekemässä ja millon millon niitä asioita tapahtuu enemmän se on tiheempää ja millon niitä tapahtuu vähemmän (.) niin ei kannata toistaa samoja asioita jos ei selkeää (.) selkeää niinku etenemistä oo tapahtunu*

Torjuvat kannanotot esittivät, että tilanneraportin antaminen kerran viikossa on liian usein. Kannanoton mukaan tärkeää olisi antaa tilanneraportteja säännöllisesti ja hyvä perusta tiedottamiselle voisi olla antaa raportti muutoksen etenemisestä esimerkiksi kerran tai kaksi kuussa:

*T: ”Muutoksen etenemisestä pitää antaa tilanneraportti osallisille työntekijöille kerran viikossa”*

*(4s)*

*O6: Sanoisin näin et jos on tolla vauhilla mennää ku tossa ni (.) riittäis kyllä kerran kuukauessa tai kaks kertaa kuukauessa*

Myönteisiä kannanottoja perusteltiin tarpeella pitää osalliset työntekijät ajan tasalla ja sitouttaa heidät muutokseen:

*O1: ... niinku ihan yleisellä tasolla niin jos on joku tällöinen projekti johonka sitouttaa ihmisiä mukaan (.) niin totta kai ne odottaa et miten asiat etenee ... Mitä (.) et johonki hankkeeseen otat porukan mukaan ni (.) hyvä sit pitää se porukka niinku ajantasalla mukana ja tiittää että (.) missä missä niinku mennää*

Kaksi muuta tapaa perustella myönteistä kannanottoa oli turhien juorujen ja luulojen vähentäminen sekä muutoksen pitäminen ihmisten mielissä:

*O4: ... mutta kyllä mun mielestä se pitää sen asian ihmisten niinku mielissä ja ja sit vähentää semmosia (.) turhia luuloja ja juoruja*

Osa haastateltavista perusteli varauksellisesti myönteistä kannanottoa sillä, että muutokset ovat pitkiä projekteja, joissa tulee väkisinkin myös vaihteita, jolloin mitään päivitettävän arvoista ei tapahdu. Perustelun mukaan muutoksesta viestimisen pitäisi suhteutua muutoksen vaiheeseen ja nopeuteen. Samaa argumenttia muutoksen kestosta ja hitaista vaiheista käytettiin myös perustellessa torjuvaa kannanottoa, jonka mukaan tilanneraportti olisi hyvä antaa kerran tai kaksi kuussa:

*O7: (Nauraa) no emmä tiää mä koen et viikko on ehkä sillee niinku (.) aika lyhyt aika loppupäiv- tai niinku loppupeleissä et se on viis työpäivää ja (.) tommosta ku suunnitellaan ja tehään ni viis työpäivää ei välttämättä oo sillee kauheen niinku (.) sillee niinku pitkä pitkä väli*

*T: Nii*

*O7: et eikä siitä sitte kauheesti no riippu tietysti (.) projekti ajankohasta niinku se (.) et missä kohtaa se on menossa et jossaki vaiheessa että mun mielestä riittäis ihan niinku tarvittaessa ku on jotain uutta tapahtunu ettei välttämättä tarvi jsut olla niinku kerran viikossa*

Toinen tapa perustella varauksellisesti myönteistä kannanottoa oli esittämällä, ettei työntekijöiden ole tarpeen tietää kaikkia yksityiskohtia muutosprosessin vaiheista:

*O7: ... mun mielestä riittäis ihan niinku tarvittaessa ku on jotain uutta tapahtunu ettei välttämättä tarvi just olla niinku kerran viikossa*

*T: Nii (.) jep*

*O7: Näille jotka sinne on muuttamassa et kyllä ne kuulee siitä sitte et ei niitten ihan tarvi jokaista yksityiskohtaa tietää*

Toinen tapa perustella torjuvaa kannanottoa oli vetosi muutosprosessin luonteeseen. Tilamuutos ei ole työnteolle kriittinen muutos, joten siitä ei ole tarpeen viestiä kerran viikossa:

*O5: ... mutta tämmönen tilamuutoski tää on sillee (.) niinku omasta näkökulmasta semmonen (.) öö (.) tää ei oo (.) ei oo varsinaisesti semmonen bisnes kriittinen (.) juttu että tuota (.) et tavallaa se ei (.) ku sillä ei oo suoraan vaikutusta siihen omaan työntekoon (.) niinku et ei tarvi sitä omaa työntekoa suunnitella sen mukaa että miten tää tämmönen tilauudistus e- etenee (.) niin nin siinä mielessä tää ei ehkä oo ihan niin kriittinen asia kuitenkaan*

*T: Nii*

*O5: Mitä (.) mitä vois ehkä aattella kun ei tiedoteta*

Torjuvaa kannanottoa perusteltiin myös sillä, että tilanneraportteja kerran viikossa ei jakseta lukea:

*O5: Noh eh ei tarvi (nauraen) antaa kerran viik- (.) se on ihan kiva jos tulee mutta tuota (.) ei niitä jaksa kerran viikossa lukea kuitenkaan nauraa (.)*

Lisäksi torjuvan kannanoton perusteluna käytettiin työntekijöiden mahdollisuutta kysyä lisätietoja, mikäli tiedottaminen kerran tai kaksi kuussa tuntuu liian harvalta:

*O6: ... ja siinä on sit mahollisuus kysyä ja tietenki on sitte mahollista et jos jolleki jää jotai (.) oikein niinku mieleen ni voihan se sitte erikseenki kysyä (.) asian omistajilta*

*Taulukko 4. Kannanotot ja perustelut väittämään 4*

Kannanotto	Perustelut
Muutoksen etenemisestä pitää antaa tilanneraportti osallisille työntekijöille	Sitoutuneet ihmiset haluavat tietää missä mennään
	Hyvä pitää ihmiset ajan tasalla
	Pitää asian ihmisten mielissä
	Vähentää turhia juoruja ja luuloja
Tilanneraportin antaminen kerran viikossa voi olla hyvä tahti, mikäli kyseessä on hektinen vaihe muutosta	Työntekijöiden ei tarvitse tietää kaikkia yksityiskohtia
Tilanneraportin antaminen kerran viikossa on liian usein, säännöllisesti esimerkiksi kerran tai kaksi kuussa riittää	Pitkässä projektissa ei välttämättä ole päivitettävää koko ajan
	Muutosprosessin luonne
	Ei viikoittaisia tilanneraportteja jakseta lukea
	Työntekijöillä on mahdollisuus kysyä lisätietoja erikseen

### 6.4.2 Asenteiden hahmottaminen

Hahmottamalla väittämään neljä esitettyjä kannanottoja ja perusteluja kokoavasti yhteen, erotin kaksi asennetta. Ensimmäisessä hahmottamassani asenteessa keskeistä on, että osalliset työntekijät pidetään ajan tasalla muutoksen etenemisestä. Työntekijät ovat sitoutuneita muutokseen, joten heitä myös kiinnostaa tietää, miten projekti etenee. Asennoitumisessa kuitenkin ymmärretään, että muutosprosessit ovat pitkiä, jolloin uusia tiedotettavia asioita ei ilmene viikoittain. Raportointitiheyden pitää istua muutoksen tahtiin, mikä tarkoittaa, että välillä raportointia tehdään harvemmin välillä useammin. Tärkeintä on, että työntekijöille tiedotetaan silloin, kun asioita tapahtuu. Asenne voidaan siis tiivistää muotoon: **”Työntekijät täytyy pitää ajan tasalla muutoksen etenemisestä”**.

Toinen hahmottamani asenne tuo esille sen, että kaikkea ei tarvitse työntekijöille tiedottaa, eikä aina työntekijöitä edes kiinnosta kuulla muutoksen etenemisestä. Tämä voi johtua siitä, että raportointi kerran viikossa on liian usein tai siitä, että työntekijöiden näkökulmasta toimitilamuutos ei ole kriittinen uudistus. Asennoitumisen mukaan työntekijöiden tulisi luottaa siihen, että muutoksen vetäjät raportoivat kaiken olennaisen tiedon. Työntekijöille ei tarvitse kertoa kaikkia yksityiskohtia muutosprosessista, mutta innokkaimmille voidaan tarjota mahdollisuus kysyä lisätietoja. Olen muotoillut asenteen seuraavasti: **”Raportin kuuleminen toimitilamuutoksen etenemisestä ei ole työntekijöille tärkeää”**.

## 6.5 Väittämä 5

### 6.5.1 Luokittava analyysi

Viidenteen väittämään **”Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessin on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta”** esitettiin hyvin yksimielisesti vain hyväksyviä kannanottoja. Melkein kaikki haastateltavat ilmaisivat myönteisen kantansa välittömästi ja selkeästi:

*O1: Kyllähän se näin on*

*V2: Täysin samaa mieltä*

*O3: No näinhän se juuri on*

*O4: No tottahan se on*

*O6: Kyyllä (.) kyllä se näin on*

Vain yksi haastateltava muotoili myönteisen kantansa hieman varauksellisemmin, epäröiden ”elintärkeää”- sanan kohdalla, mutta hänenkin kannanottonsa osoittautui lopulta myönteiseksi:

*O7: Mmm tärkeää se on mut emmä tiää onks se elintärkeää (nauraa)*

*T: (nauraa) niih*

*O7: sit kuitenkin et mikä on elintärkeää (.) joo kyllähän se ihan hyvä on*

Näiden myönteisten kannanottojen perustelut voidaan jakaa neljään luokkaan. Ensimmäisessä luokassa on perustelut työntekijöiden sitoutumisella muutokseen. Tämän perustelun mukaan, muutosprosessiin osallistuminen kohottaa yhteishenkeä ja tunnetta yhdessä tekemisestä, mikä toimii tehokkaana sitouttamiskeinona. Kun työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden osallistua muutosprosessiin ja he ovat sitoutuneita siihen, he helpommin myös hyväksyvät lopputuloksen, vaikka se ei olisi heidän toiveidensa mukainen:

*T: Joo (.) okei. Sitte mennää viidenteen eli ”Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta”*

*(4s)*

*O1: Kyllähän se näin on että (2s) tämmösissä hankkeissa jos ajattelee nyt tätäkin kohderyhmää mikä täs siirtyy ni(.) ni se että saadaan ne ihmiset osallistumaan siihen (.) hankkeeseen ni kyl mä väittäisin että (.) sillon se porukka on tyytyväisempää (.) ku ne on osallistunut, pääsee osallistumaan huomaa siin sen oman panoksen ni se sitouttaa ihmisiä siihen menee sitte hyvin tai huonosti ni tota jos ne on ollu mukana (.) jos ei ne oo mukana ni yleensä siin käy niin et sielt löytyy ne negatiiviset asiat niinku pulpahtaa pintaa et no (.) en en saanu osallistua tähän hommaan ja multa ei kysytty ja (.) et tämmönen tästä sit tuli*

Toinen perustelujen luokka liittyy läheisesti työntekijöiden sitoutumiseen muutosta kohtaan, mutta on kuitenkin erotettavissa omaksi ryhmäkseen. Toinen tapa perustella työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä oli sen muutosvastarintaa vähentävällä vaikutuksella. Pyytämällä työntekijöitä osallistumaan muutosprosessiin on helpompi huomata ne työntekijät, jotka tukevat muutosta. Muutosta innokkaasti tukevien henkilöiden avulla on mahdollista saada muutosta vastustavat henkilöt suhtautumaan suopeammin muutosta kohtaan ja näin vähentää

muutosvastarintaa. Kaksi haastateltavaa toi esille näkemyksen, jonka mukaan puolet työntekijöistä pitää saada muutoksen kannalle. Tällöin muutoksen toteuttaminen on helppoa, koska loput seuraavat perässä:

*T: ”Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta”*

*V2: Mmm (.) ei ei siitä ei voi olla muuta ku samaa mieltä (.) osa osallistuu enemmän ja osa vähemmän mutta se että se tuntuu omalta ja sitten kuitenkin nin sul on porukassa aina niitä jotka jollakin tavalla niitä muutosta aina vastustetaan (.) nii mitä enemmän sä saat niinku porukkaa mukaan semmosia jotka niin (.) ää on ollu mukana ja kokee sen omakseen ja tavallaan lähtee ite myymään sitä muutosta positiivisena asiana ni sen paremmin se onnistuu*

Kolmas tapa perustella myönteistä kannanottoa työntekijöiden osallistamiselle muutosprosessissa oli työntekijöiden tarpeiden selvittäminen. Perustelun mukaan ottamalla työntekijät mukaan muutosprosessiin voidaan selvittää heidän tarpeensa ja toiveensa uudelle tilalle. Tarpeiden selvittäminen auttaa uuden tilan suunnittelussa:

*O5: ... omassaki työssä (.) ni siinähan on olennaista just tämmönen niinku (.) ihmislähtöinen (.) suunnittelu ja asia- asiakas lähtöinen suunnittelu (2s) ja ja täähän on just sitä että sun (.) pitää niinku tuntee se kohderyhmä (.) äää (.) joka tulee sitte loppupeleissä käyttämään sitä tilaa jotta sä voit (.) sä voit suunnitella siitä (.) nn ää (.) no tässä tapauksessa tilaratkasusta (.) se- sellaisen mikä oikeesti tukee (.) sen kohderyhmän työskentelytapoja*

Neljäs erotettava luokka perusteluissa vetosi työntekijöiltä saataviin uusiin ideoihin. Näiden perustelujen mukaan kysymällä työntekijöiltä mielipiteitä, voi saada monia hyviä ideoita, joita muutoksen vetäjät ja suunnittelijat eivät tulisi ajatelleeksi:

*V2: ... et et kyl ne ihmiset pitää pystyä saada osallistumaan siihen (.) ja todennäköisesti moni hyvä idea myös tulee tulee siltä henkilöstöltä mitä kaikkea ei välttämättä suunnitteluryhmäkään ei pysty itse kaik-kaikkea näkemään*



Taulukko 5. Kannanotot ja perustelut väittämään 5

Kannanotto	Perustelut
Työntekijöiden osallistaminen on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta	Työntekijät sitoutuvat muutokseen
	Työntekijät hyväksyvät muutoksen lopputuloksen helpommin
	Muutosvastarinnan nujertaminen
	Työntekijöiden tarpeiden selvittäminen
	Työntekijöiltä saadaan uusia ideoita tilan suunnitteluun

### 6.5.2 Asenteiden hahmottaminen

Väittämään viisi esitettyjen kannanottojen ja perustelujen yhdistelmistä hahmotin kaksi asennetta. Ensimmäisessä asenteessa korostuu tavoite saada työntekijät hyväksymään muutos. Työntekijöiden osallistaminen näyttäytyy tärkeänä, jotta muutos saadaan vietyä läpi. Muutosprosessiin osallistuneet työntekijät ovat sitoutuneita muutokseen, joten he ovat myös tyytyväisiä lopputulokseen, vaikka se ei olisikaan heidän toiveidensa mukainen. Asennoituminen esittää, että muutosvastarinta on vähäisempää, jos työntekijät saavat osallistua muutosprosessiin. Olen muotoillut asenteen seuraavasti: ”**Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin helpottaa muutosprosessin läpi viemistä.**”

Toisessa asenteessa keskeisenä hahmottuu työntekijöiden osallistamisen merkitys muutoksen lopputuloksen onnistumisen kannalta. Ottamalla työntekijät mukaan muutosprosessiin saadaan selville heidän tarpeensa ja toiveensa uudelle tilalle, mikä auttaa tilan suunnittelussa tarpeisiin vastaavaksi. Työntekijät voivat myös tuoda toteutukseen uusia hyviä ideoita. Tiivistin asenteen näin: ”**Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää uuden tilan onnistumisen kannalta.**”

## 6.6 Väittämä 6

### 6.6.1 Luokittava analyysi

Väittämään kuusi ”**Uutta toimitilaa on muokattu toimivammaksi työntekijöiden käyttökokemuksien perusteella**” kolme vastaajaa esitti selkeän myönteisen kannanoton. Nämä

vastaajat olivat sitä mieltä, että uutta tilaa on muokattu toimivammaksi työntekijöiden käyttökokemusten perusteella:

*O1: Juu, ja kyllä*

*O4: Pitää paikkansa*

*V9: On (.) on muutettu (.)*

Muutamien vastaajien kannanotot olivat varauksellisesti myönteisiä. Varauksellisuus kävi ilmi kannanottojen pohtivasta sävystä haastateltavien muistellessa tehtyjä muutoksia sekä siitä, että mieleen ei tullut mitään merkittäviä muutoksia, vain ”pieniä tuunauksia” kuten V2 ilmaisee kantansa alla olevassa lainauksessa:

*V2: Mun pitää oikein miettiä et onko me niinku isoja asioita (.) tehty niinku (2s) sen jälkeen (7s) siel on varmaan jotain pientä niin ku (.) tuunausta tehty*

Näiden lisäksi oli kaksi kannanottoa, jotka torjuivat esitetyn väittämän osittain. Nämä kannanotot esittivät, että vaikka käyttökokemuksia on kysytty, niiden perusteella ei joko ole tehty toimenpiteitä tai tehdyt muutokset eivät ole tehneet tilasta toimivampaa:

*V8: Joo (.) no kyllä jollain tasolla kyllä (.) toki tää (.) vielä (.) vieläkin aika uusi tuo tila et siellä ei suurempia muutoksia olla tehty (.) mutta kokemuksia on kysytty*

*O5: ... osa aatteli et se on vähän liian äänekäs tila (2s) ööö (.) toki täs on myös se niinku (.) tässä tulee myös ehkä esille se tavallaan meidän ihmisten erilaisuus että (.) että tota siihen lisättiin kahvitilan ja sitten tän päätilan väliin lisättiin mielestäni täysin turha akustinen ovi ja nyt se ärsyttää kun sitä pitää aina avata kun kulkee siinä välillä*

Myönteisiä kannanottoja perusteltiin kertomalla esimerkkejä tilaan tehdyistä muutoksista, jotka on tehty perustuen työntekijöiden käyttökokemuksiin ja jotka ovat tehneet tilasta toimivamman. Esimerkiksi uuden toimiston ja neuvotteluhuoneiden akustiikkaa on muokattu paremmaksi työntekijöiden toiveesta:

*O4: ... siellä on löytynyt jotain pieniä juttuja et on yritetty pikkasen vielä ehkä sitä sitä äänen (.) liikkumista tilassa rajoittaa ja sitte siel on niitä neuvottelutiloja niin niistä kuulu esimerkiksi läpi (2s) niin niin tota (.) niihin on tehty muutoksia (.) ja samaten siel on ollut jotain (.) ovia tehtiä äänieristetyksi niin tota (.) ää(.) ää ninin niitten tiivisteet oli niin tiukat et niitä sai paukuttaa niin niitä on yritetty vähän parantaa sitte*

Myönteisiä kannanottoja perusteltiin myös sillä, että käyttöönoton jälkeen on tarkennettu yhteisiä sääntöjä koskien uutta tilaa:

*V2: Että ehkä niinku ehkä semmosta on tehty et niitä säännöstöjä jossain vaiheessa taidettiin korostaa että että niinku (.) ei jätetä tavaroita flexi paikoille ja niin (.) jos mennään hiljaseen huoneeseen ni siel ei puheluja oteta ja muuta et ehkä jotain niinku säännösten tarkasteluja tehtiin*

Varauksellisesti myönteisiä kannanottoja perusteltiin kertomalla tilaan tehdyistä pienistä muutoksista, kuten taulujen laittamisesta paikalleen sekä työntekijöiden toiveiden perusteella tilaan hankituista ergonomiatarvikkeista:

*V8: ... siellä on yks semmonen valkotalu johon mä laitoin kysymyksen että mitä ergo tarvikkeita vielä haluaisit (.) ja sinne oli tullu kommenttia ni sitte olla hankittu esimerkiksi kipukoukku (.) ja tällästä ja sitten porukka halus sinne tabletin että (.) et tabletilta voisi lukea uutisia ni sellanen on (.) hankittu ihan tässä (.) hetki sitten (.) et tällaisia pieniä asioita ollaan järjestetty jo*

Yksi haastateltava esitti varauksellisesti myönteisen kannanottonsa perusteluna myös näkemyksen, jonka mukaan uusi tila on ehkä niin hyvin onnistunut, ettei isompia muutoksia ole tarvittu:

*V2: ... hyvin kosmeettisia säätöjä tehtiä mutta ei mitään semmosta isompaa että ois niin ku jollakin tavalla sitä suunnitelmaa lähetty (.) tekemään uusiksi tai tai muokkaamaan sitä toteutusta*

*T: Joo*

*V2: Jotenkin niin eri tavalla (.) ne tais ne kaikki (2s) kaikki suunnilleen olla mä väitän aika lähellä sitä mitä suunniteltiin*

Osittain torjuvia kannanottoja perusteltiin kertomalla omia kokemuksia toteutuneesta muutoksesta. Perusteluissa esitettiin, että kahvitilan ja toimiston väliin lisätty akustinen ovi on esimerkki käyttökokemuksiin perustuen tehdystä muutoksesta, joka ei kaikkien mielestä ole tehnyt tilasta toimivampaa:

*O5: ... siihen lisättiin kahvitilan ja sitten tän päätilan väliin lisättiin mielestäni täysin turha akustinen ovi ja nyt se ärsyttää kun sitä pitää aina avata kun kulkee siinä välillä*  
*T: Nii*

*O5: että tota (nauraen ) mutta sit taas ne jotka työskentelee siinä vähän lähempänä sitä oveen ni heille se (nauraa) varmaa oli ihan semmonen toivottu (.) juttu et he eivät halua kuulla sitä (.) vähääkään puheensorinaa*

Toinen osittain torjuvien kannanottojen perusteluna käytetty esimerkki oli työntekijöiden käyttökokemukset kokolattiamatosta, johon ei ole reagoitu toivotulla tavalla:

*O7: No kyllä varmaan reagoitu on mutta se että onko se sitte niinku haluttu mutta se on taas tää surullisen kuuluisa kokolattiamatosta*

*T: Nii joo*

*O7: Kyllä siihen reagoitu on mutta ei puututtu (nauraen) just näitä ilmanlaatumittauksia ja näitähän siellä on nyt kaikkee (.) tehty (.) ja niin pois päin että (.) mitattu sitä sun tätä (.) tätä*

*Taulukko 6. Kannanotot ja perustelut väittämään 6*

Kannanotto	Perustelut
Uutta tilaa on muokattu toimivammaksi työntekijöiden käyttökokemuksien perusteella	Akustiset parannukset
	Yhteisten sääntöjen sopiminen
Uutta tilaa on muokattu toimivammaksi	Kosmeettisia muutoksia kuten taulujen laittaminen paikalleen
	Ehkä tila on niin hyvin onnistunut, ettei ole ollut tarvetta lähteä muokkaamaan toteutusta
	Ergonomiatarvikkeiden hankkiminen
Uutta tilaa on muokattu työntekijöiden käyttökokemuksien perusteella, mutta kaikki korjaukset eivät ole tehneet tilasta toimivampaa	Ristiriitaiset kokemukset kahvitilan ja toimiston väliin lisäystä akustisesta ovesta
	Annettu palaute kokolattiamatosta

### 6.6.2 Asenteiden hahmottaminen

Väittämään kuusi esitettyjen kannanottojen ja perustelujen yhdistelmistä olen hahmottanut kolme asennetta. Ensimmäinen asenne hahmottuu myönteisistä kannanotoista ja niiden perusteluista, joissa vedottiin uuteen tilaan tehtyihin parannuksiin, jotka ovat parantaneet tilan toimivuutta. Asennoituminen korostaa tavoitetta saada uudesta tilasta mahdollisimman toimiva. Käyttökokemuksia on kysytty, jotta tilaan on voitu tehdä useita tarvittavia muutoksia, joiden myötä tilasta on saatu toimivampi. Tilan äänieristystä on parannettu, avokonttorin sääntöjä tarkennettu, sisäilmamittauksia tehty, hankittu lisää ergonomiatarvikkeita ja lisätty tilan viihtyisyyttä tauluilla. Asenteen voi mielestäni tiivistää seuraavasti: **”Uuteen tilaan tehdyt parannukset ovat tehneet siitä toimivamman”**.

Toisessa hahmottuvassa asenteessa suhtaudutaan uudessa tilassa tehtyihin muutoksiin ristiriitaisesti. Toinen muotoilemani asenne on **”Muokkaamalla uutta tilaa siitä voisi saada vielä paremman”**. Asennoitumisessa tiedostetaan uuden tilan potentiaali ja mahdollisuus saada siitä vieläkin toimivampi. Toistaiseksi uuteen tilaan ei kuitenkaan vielä ole tehty kaikkia toivottuja muutoksia. Osa tehdyistä muutoksista ei myöskään ole yksiselitteisesti tehnyt tilasta toimivampaa.

Kolmas asenne hahmottuu kannanotoista ja perusteluista, joiden mukaan muutoksia uuteen tilaan ei ole vielä tehty. Asennoitumisessa korostetaan uuden tilan toimivuutta sellaisena kuin se on. Olen muotoillut asenteen seuraavasti: **”Uuteen tilaan ei toistaiseksi ole tarvinut tehdä muutoksia”**.

## 7 TULKITSEVA ANALYYSI

Edellisessä luvussa esittelin aineistoa luokittavan analyysin mukaisesti ryhmittelemällä kannanottoja ja perusteluja. Jatkoin analyysia hahmottelemalla kannanottojen ja perustelujen yhdistelmistä asenteita. Rajallisesta aineistosta voidaan hahmottaa rajallinen määrä asenteita (Vesala & Rantanen, 2007, s. 44). Tulkintani mukaani kyseessä olevasta aineistosta hahmotui 15 erillistä asennetta. Jotta tulkitsevalla analyysillä voidaan vastata toiseen tutkimuskysymykseen: ”Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä muutokseen osallistuneiden työntekijöiden ja

muutoksen vetäjien asennoitumisessa muutosprosessiin esiintyy?” on olennainen osa tulkintaa tunnistaa asenteiden kohteet. Asenteen kohde määrittyy ja rakentuu arvottamisen myötä, eikä siten ole yksiselitteisesti aina pääteltävissä pelkästään esitetystä väittämästä. Kohteen lisäksi myös asenteen subjekti on tutkimuskysymyksen kannalta keskeinen tulkinnan kohde. Fokusoimalla analyysin kohteeksi asenteiden kohteet ja subjektit, on analyysiin mahdollista ottaa mukaan myös asenteen subjektien välinen vertailu ja pyrkiä selvittämään minkälaiset asenteet ovat yhteisiä ja keille kaikille, sekä onko jonkin ryhmän sisällä kiistanalaisia asenteita. (Vesala & Rantanen, 2007, s. 41– 44.)

Hahmotan aineiston 15 asenteella neljä laajempaa kohdetta, joihin pohjautuen ryhmittelen asenteet ja jatkan aineiston käsittelyä. Hahmottamani neljä arvottamisen kohdetta ovat työntekijöiden osallistaminen, työntekijöiden huomioiminen, muutoksen tehokkuus sekä toteutetun muutosprosessin lopputulos. Esittelen seuraavaksi tulkintani asenteiden kohteista sekä niiden subjekteista.

## **7.1 Työntekijöiden osallistaminen**

Hahmotan aineistosta kaksi työntekijöiden osallistamista arvottavaa asennetta, jotka ovat ”Kysymällä työntekijöiden mielipiteitä saadaan arvokasta tietoa heidän tarpeistaan uuden tilan suhteen” ja ”Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää uuden tilan onnistumisen kannalta”. Kun asenteiden kohdetta tulkitaan tarkemmin, hahmotan niiden kohteeksi työntekijöiden osallistamisen toimitilamuutoksissa. Näissä asenteissa työntekijöiden osallistaminen toimitilan muutosprosessiin arvotetaan myönteisen lisäksi tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Tulkitsen työntekijöiden osallistamisen muutosprosessiin välineeksi, jonka avulla saadaan selville työntekijöiden tarpeet tulevaa tilaa kohtaan. Tarpeiden kartoittaminen nähdään onnistuneen lopputuloksen edellytyksenä. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen on erityisen tärkeää toimitilamuutoksissa, sillä työntekijöillä voi olla paljon konkreettisia tarpeita työskentelytilojensa suhteen valaistuksesta hiljaisten työskentelytilojen määrään. Tulkintani mukaan tässä asennoitumisessa muutoksen onnistumisen mittarina pidetään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja viihtymistä uudessa tilassa.

Kun arvottamisen kohteena on työntekijöiden osallistaminen toimitilamuutoksissa, subjektiksi rakentuu muutoksen vetäjä. Subjekti rakentuu asenteen ilmauksissa, joissa tuodaan esille muutoksen vetäjän valta tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat muutoksen lopputulokseen. Vastuu muutosprosessin onnistumisesta on muutoksen vetäjällä. Onnistuneiden päätöksien tekeminen on vaikeaa, mikäli tarpeet uudelle tilalle eivät ole muutoksen vetäjän tiedossa. Tulkintani mukaan muutoksen vetäjä pitää työntekijöiden osallistamista toimitilamuutosprosessiin tärkeänä, jotta hän saa lisää tietoa, jonka perusteella tehdä päätöksiä muutosprosessia koskien. Vaikuttaa siltä, että muutoksen vetäjän tavoitteena on tyytyväiset, uusissa tiloissa viihtyvät työntekijät.

Arvottamisen subjekti voidaan hahmottaa myös konkreettisissa sanavalinnoissa sekä kokemusten kautta esitetyissä asenneilmauksissa. Esimerkiksi sellaisen tilanteen muisteleminen, jossa on itse vetänyt muutosta ja kokenut työntekijöiden mielipiteiden vaikuttaneen merkittävästi tekemiinsä päätöksiin, ja sitä kautta muutoksen onnistumiseen, rakentaa arvottamisen subjektiksi muutoksen vetäjän. Subjektia rakennettiin myös kertomalla omia kokemuksia vastaavista tilanteista. Esimerkiksi palvelumuotoilijan työssä on tärkeää kysyä asiakkaan toiveita ja tehdä päätöksiä ihmis- ja asiakaslähtöisesti. Tätä käytettiin vertauskuvana muutosprosessille, jossa muutoksen vetäjän olisi tärkeää selvittää työntekijöiden tarpeet, jotta voi suunnitella tilaratkaisun, mikä tukee kohderyhmän työskentelytapoja.

## **7.2 Työntekijöiden huomioiminen**

Toiseksi arvottamisen kohteeksi asenteissa hahmotin työntekijöiden huomioimisen muutosprosesseissa yleisesti. Työntekijöiden ottaminen huomioon muutosprosessissa on hyvin lähellä työntekijöiden osallistamista muutosprosessiin, mutta tarkemmassa analyysissä voidaan huomata työntekijöiden roolin muutosprosessissa rakentuvan näissä erilaiseksi. Tässä aineistossa työntekijöiden osallistamista arvotetaan suhteessa toimitilamuutoksiin ja työntekijöiden huomioimista koskien kaikkia muutosprosesseja yleisesti, minkä takia ne myös on syytä erottaa toisistaan. Asenteita, jotka arvottavat myönteisesti työntekijöiden huomioimista muutosprosesseissa yleisesti on kolme. Ne ovat ”Ennen muutoksen toteuttamista on tärkeää

huomioida työntekijät monipuolisesti”, ”Muutoksen johtamiseen tarvitaan taitoa huomioida ihmiset” ja ”Työntekijät täytyy pitää ajan tasalla muutoksen etenemisestä”.

Työntekijöiden osallistaminen toimitilamuutoksiin arvotettiin tärkeäksi muutoksen lopputuloksen kannalta, sillä työntekijöiltä saadaan konkreettista hyötyä, onnistumisen kannalta tarpeellista tietoa. Työntekijöiden huomioimisella ei tavoitella samalla tavalla konkreettista hyötyä muutosprosessin lopputulokselle, vaan tavoitteena on, että työntekijöille jäisi positiivinen kokemus muutosprosessista. Tulkintani mukaan tässä arvottamisessa kaikissa muutosprosessissa onnistumisen kannalta tärkeäksi nähdään se, että muutoksen jälkeenkin työntekijät voivat hyvin, tuntevat itsensä arvostetuksi osaksi yhteisöä ja heillä on tunne, että he ovat saaneet olla mukana muutosprosessissa.

Tulkitsen työntekijöiden huomioimisella tarkoitettavan esimerkiksi työntekijöiden pitämistä ajan tasalla muutosprosessin vaiheista tiedottamalla avoimesti tehdyistä päätöksistä ja niiden perusteluista. Työntekijöiden huolien kuuleminen ja niistä keskusteleminen on toinen tapa huomioida työntekijät muutosprosessissa. Myös työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen voi olla työntekijöiden huomioimista muutosprosessissa. Tällöin kysymällä mielipiteitä kohotetaan yhteishenkeä ja annetaan ”vaikuttamisen illuusio”, kuten eräs haastateltava sitä kuvasi. Tulkintani mukaan keskeistä ei ole mielipiteiden kuuleminen ja niiden mukaisten päätösten tekeminen, vaan arvostuksen tunteen välittäminen työntekijöille.

Kun arvottamisen kohteena on työntekijöiden huomioiminen muutosprosesseissa yleisesti, arvottamisen subjektiksi rakentuu tulkintani mukaan muutosprosessiin osallistuva työntekijä. Tulkinta perustuu arvottamisen työntekijöiden kokemukseen ja tunteita korostavaan luonteeseen. Mielestäni tämän asenteen ilmaisut tuovat esille muutoksen osallistuvan työntekijän näkökulman muutosprosessiin. Tärkeämpää kuin päästä itse osallistumaan päätöksentekoon muutosprosesseissa, on kuulla, mitä on päätetty ja millä perusteilla. Omakohtaiset kokemukset aiemmista muutoksista osallisena työntekijänä rakentavat tämän arvottamisen subjektia. Subjekti rakentuu selkeimmin haastateltavien omista kokemuksista muutosprosesseista, joissa on ollut työntekijänä ja jäänyt pimentoon sekä onnistuneista muutosprosesseista, joissa työntekijät on pidetty avoimesti ajan tasalla.



### 7.3 Muutosprosessin tehokkuus

Tulkintani mukaan neljän hahmottamani asenteen arvottamisen kohde on muutosprosessin tehokas toteutus ja läpivieminen. Asenteiden kohteen tarkemmassa analyysissä, havaitsin osan asenteista arvottavan muutoksen tehokasta läpivientiä toimitilamuutoksissa ja osan muutosprosesseissa yleisesti.

Tulkintani mukaan muutosprosessin tehokasta läpivientiä muutosprosesseissa yleisesti arvottavat asenteet ovat ”Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin helpottaa muutosprosessin läpi viemistä” ja ”Kaikkien työntekijöiden mielipiteen kysyminen ei ole ylimääräisen työmäärän arvoista”. Tulkintani mukaan näillä asenteilla arvotetaan myönteisesti tehokkaasti läpivietyjä ja aikataulussa pysyviä muutosprosesseja. Tehokkuus nähdään myönteisenä ominaisuutena kaikissa muutosprosesseissa. Arvottamalla muutoksen tehokasta läpiviemistä myönteisesti tehdään samalla tulkintani mukaan arvottamista muutosjohtamiseen liittyvistä valinnoista. Esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin arvotetaan muutosvastarinnan nitistämisen välineeksi, jonka avulla työntekijät saadaan hyväksymään muutos ja tyytymään lopputulokseen. Asennoitumisen mukaan ei ole vaivan arvoista ottaa jokaista työntekijää osaksi muutosprosessia. Riittää, että osa työntekijöistä saadaan suhtautumaan muutokseen positiivisesti, sillä heidän avullaan loputkin saadaan taivuteltua hyväksymään muutos.

Kun kohteena on muutosprosessien toteutus yleisellä tasolla ja tehokasta toteutusta arvotetaan myönteisesti, subjektiksi rakentuu muutoksen vetäjä. Tulkintani mukaan subjekti rakentuu muutoksen vetäjään liitettyjen yleisten odotuksien kautta. Muutoksen vetäjä on vastuussa projektin toteuttamisesta ja loppuun saattamisesta. Mikäli projektiin tulee viivästyksiä, on muutoksen vetäjän tehtävänä kiristää aikataulua. On siis luontevaa, että muutoksen vetäjänä tarpeetonta työtä halutaan välttää ja tehokas toteuttaminen arvotetaan myönteisesti.

Arvottaminen on tulkintani mukaan myönteistä myös silloin, kun arvottamisen kohteena on muutosprosessin tehokas toteuttaminen toimitilamuutoksissa. Tämän mukaista arvottamista havaitsen asenteissa: ”Tärkeää vastaavan muutoksen johtamisessa on asiantuntemus ja asioiden hallinta” ja ”Raportin kuuleminen toimitilamuutoksen etenemisestä ei ole työntekijöille tärkeää”. Kun toimitilamuutoksen tehokasta toteuttamista

arvotetaan myönteisesti, tulkitsen subjektiksi osallistuvan työntekijän. Muutokseen osallistuva työntekijä rakentuu asenteen subjektiksi asenteen ilmauksissa, joissa oma asiantuntemus kiinteistöistä todetaan puutteelliseksi ja päätösvalta toimitilamuutoksen suhteen luovutetaan asiantunteville muutoksen vetäjille. Toimitilamuutoksen tehokas ja onnistunut toteutus vaatii asiantuntemusta kiinteistöasioista. Tulkintani mukaan työntekijän näkökulmasta on toivottavaa, että muutosprosessi toteutettaisiin tehokkaasti, koska työntekijällä itsellään ei ole kompetenssia osallistua muutosta koskeviin päätöksiin.

Työntekijän näkökulmasta toimitilamuutos ei myöskään ole niin kriittinen muutos, että omaa osallistumista muutosprosessiin pidettäisiin välttämättömänä. Muutoksen tehokasta ja asiantuntevaa toteutusta pidetään tärkeämpänä kuin sitä, että pääsisi itse osallistumaan toimitilamuutoksen toteutukseen. Tulkintani mukaan työntekijät eivät koe, että heidän olisi tarpeen tietää kaikkia yksityiskohtia päätöksistä, jotka eivät ole heidän työskentelynsä kannalta kriittisiä tai joihin heillä ei ole asiantuntemusta ottaa kantaa.

#### **7.4 Toteutetun muutoksen lopputulos**

Nähdäkseni loput kuusi asennetta arvottavat toteutuneen muutoksen lopputulosta. Näiden asenteiden tarkemmassa analyysissä voidaan huomata arvottamisen olevan moniulotteista. Muutoksen lopputulosta arvotetaan tulkintani mukaan hyödylliseksi ja haitalliseksi sekä epäkäytännölliseksi.

Tulkintani mukaan toteutuneen muutoksen lopputulos arvotetaan hyödylliseksi sekä koko organisaation että työntekijöiden näkökulmasta. Tulkitsen arvottajaksi muutoksen vetäjän, kun arvottamista tehdään suhteessa hyötyyn koko organisaation kannalta. Toteutuneen muutoksen lopputulos arvotetaan myönteisesti ja hyödylliseksi, sillä uusi toimitila edistää yrityksen tavoitetta nykyaikaistaa heidän brändiään. Tämä arvottaminen tulee näkyväksi asenteessa ”Toimitilauudistuksen myötä koko yrityksen brändi koetaan nykyaikaisemmaksi kuin ennen”. Amenteen ilmauksiin perustuen tekemäni tulkinnan mukaan asenteen subjektiksi rakentuu muutoksen vetäjä, sillä muutoksen vetäjillä vaikuttaa olevan muita työntekijöitä

enemmän tietoa organisaation laajemmasta tavoitteesta uudistaa yrityksen brändiä. Näin ollen voidaan olettaa, että vain muutoksen vetäjän ollessa subjektina toimitilamuutoksen hyödyllisyyttä voidaan arvottaa suhteessa organisaation laajempiin tavoitteisiin.

Tulkitsen muutoksen lopputuloksen tuottamaa hyötyä arvotettavan organisaation edun lisäksi myös toimiston työntekijöiden kannalta. Tällöin hahmotan arvottamisen subjektiksi toimiston työntekijät. Nähdäkseni muutoksen lopputulosta arvotetaan sekä hyödylliseksi että haitalliseksi suhteessa muutosta edeltävään tilanteeseen. Vaikuttaa siltä, että muutoksen lopputulos arvotetaan hyödylliseksi, mikäli muutoksen lopputulos koetaan paremmaksi kuin mitä työskentelyolot olivat ennen muutosta ja haitalliseksi, jos muutoksen lopputulos on aiheuttanut haittaa ja heikentänyt työskentelytiloja.

Hyödylliseksi muutoksen lopputulosta arvottavia asenteita, joiden subjekti on toimiston työntekijät, ovat tulkintani mukaan ”Uuteen tilaan tehdyt parannukset ovat tehneet siitä toimivamman”, ”Uuteen tilaan ei toistaiseksi ole tarvinut tehdä muutoksia” ja ”Uuden tilan käyttämisestä on hyötyä kaikille Jyväskylän toimiston työntekijöille”. Myönteisesti arvotetaan uuden tilan myötä saavutettuja konkreettisia parannuksia työntekijöiden työskentelytiloihin. Asenteen ilmauksissa keuhataan omia viihtyisiä työskentelytiloja uudella puolella, mutta myös tuodaan ilmi uuden tilan myötä saatu helpotus vanhan puolen ahtaisiin oloihin. Lisäksi uusi tila arvotetaan tulkintani mukaan onnistuneeksi, sillä siihen ei ole tilan käyttöönoton jälkeen tarvinnut tehdä merkittäviä muutoksia, vain pieniä parannuksia. Tässä arvottamista tehdään toimiston tiloja käyttävien työntekijöiden näkökulmasta. Asenteen ilmaisuina käytetyt käyttökokemukset hahmottavat subjektiksi toimiston työntekijät.

Muutoksen lopputulosta arvotetaan kuitenkin myös hyödyllisen sijaan haitallisena asenteessa ”Toimitilauudistuksen seurauksena toimisto on jakautunut kahtia”. Muutoksen lopputuloksen kielteinen arvottaminen kumpuaa käsitykseni mukaan uuden ja vanhan puolen fyysisestä etäisyydestä. Tämän arvottamisen subjektiksi tulkitsen toimiston työntekijät, jotka ovat kokeneet muutoksen haitallisena työyhteisön yhteisöllisyydelle. Asenteen ilmaukset osoittavat, että uuden toimiston myötä työntekijöiden koetaan jakautuneen kahteen ryhmään: uuden ja vanhan puolen työntekijöihin. Asennoitumista ilmaistaan muistelemalla, miten asiat olivat ennen muutosta ja vertaamalla sitä nykytilanteeseen. Subjekti tulee näkyväksi asenteen

ilmauksissa kerrotuissa kokemuksissa ja konkreettisissa esimerkeissä kuten fyysisen välimatkan aiheuttamista kommunikaatiovaikeuksista, vähentyneistä yhteisöllisistä kohtaamisista ja välimatkan aiheuttamista myöhästymisistä palavereista. Subjekti hahmottuu näissä arkisissa kokemuksissa, joita tiloja käyttävät työntekijät kertovat.

Toinen ulottuvuus, jolla tulkitsemme toteutuneen muutoksen lopputulosta arvotettavan on käytännöllisyys. Asenne ”Muokkaamalla uutta tilaa siitä voisi saada vielä paremman” arvottaa muutoksen lopputulosta kielteisesti. Uuden tilan arvottaminen epäkäytännölliseksi on kuitenkin vivahteeltaan hyvin erilainen kuin edellisessä kappaleessa esitelty muutoksen lopputuloksen arvottaminen haitalliseksi, vaikka kumpikin voidaan tulkita laadultaan kielteiseksi. Asenteen ilmaisut, joissa muutoksen lopputulosta arvotetaan epäkäytännölliseksi ei tee vertailua muutosta edeltäneeseen tilanteeseen, vaan epäkäytännöllisyys suhteutuu uuden tilan potentiaaliin. Muutoksen lopputulos arvotetaan tässä kielteisesti, sillä vaikka siihen ollaan melko tyytyväisiä jo nyt, se voisi olla vieläkin parempi. Näkemykseni mukaan kielteisyys ei täysin edes kohdistu vain muutoksen lopputulokseen, vaan myös turhautumiseen siitä, että vaikka palautetta uuden tilan kehityskohteista on annettu, niihin ei ole reagoitu toivotulla tavalla. Arvottamisen subjektiksi rakentuu täten muutokseen osallistuneet työntekijät, jotka ovat siirtyneet tekemään töitä uudessa tilassa ja joiden antamaa palautetta ei ole huomioitu. Asenteen ilmaisut koostuvat valtaosin henkilökohtaisista kokemuksista ja esimerkeistä, joiden myötä myös subjekti tulee näkyväksi.

Muutoksen lopputulosta arvotetaan siis hyvin vaihtelevasti. Muutoksen lopputulos arvotettiin hyödylliseksi sekä organisaation tavoitteiden että toimiston työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Toisaalta lopputulos arvotettiin myös osittain epäkäytännölliseksi sekä yhteisöllisyyttä haittaavaksi. Asenteilla havaittiin myös olevan erilaisia subjekteja.

## **7.5 Yhteenveto asenteiden subjekteista ja kohteista**

Hahmotettuani aineistosta 15 asennetta jatkoin analyysia tulkitsevaan analyysiin, jossa syvensin analyysiä kohdistamalla huomion asenteiden kohteisiin ja subjekteihin. Tulkitsevalla analyysillä pyrin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia eroja ja yhtäläisyyk-

siä muutokseen osallistuneiden työntekijöiden ja muutoksen vetäjien asennoitumisessa muutosprosessiin esiintyy?”. Esittelen taulukossa 7 yhteenvedon tulkitsevan analyysin tuloksista. Tämän jälkeen avaan yhteenvedon tuloksia sanallisesti keskittyen asenteiden subjektien välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin.

*Taulukko 7. Yhteenvedon tulkitsevan analyysin tuloksista*

	Asenteet	Subjekti	Asenteen kohde	Miten
1	Kysymällä työntekijöiden mielipiteitä saadaan arvokasta tietoa heidän tarpeistaan uuden tilan suhteen	Muutoksen vetäjä	Työntekijöiden osallistaminen toimitilamuutoksissa	Myönteisesti, tärkeäksi
2	Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää uuden tilan onnistumisen kannalta			
3	Ennen muutoksen toteuttamista on tärkeää huomioida työntekijät monipuolisesti	Muutokseen osallistuva työntekijä	Työntekijöiden huomioiminen organisaatiomuutoksissa yleisesti	Myönteisesti, tärkeäksi
4	Muutoksen johtamiseen tarvitaan taitoa huomioida ihmiset			
5	Työntekijät täytyy pitää ajan tasalla muutoksen etenemisestä			
6	Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin helpottaa muutosprosessin läpi viemistä	Muutoksen vetäjä	Muutoksen tehokas toteutus organisaatiomuutoksissa yleisesti	Myönteisesti
7	Kaikkien työntekijöiden mielipiteen kysyminen ei ole ylimääräisen työmäärän arvoista			
8	Tärkeää vastaavan muutoksen johtamisessa on asiantuntemus ja asioiden hallinta	Muutokseen osallistuva työntekijä	Muutoksen tehokas toteutus toimitilamuutoksissa	Myönteisesti
9	Raportin kuuleminen toimitilamuutoksen etenemisestä ei ole työntekijöille tärkeää			
10	Toimitilauudistuksen myötä koko yrityksen brändi koetaan nykyaikaisemmaksi kuin ennen	Muutoksen vetäjä	Toteutetun muutosprosessin lopputulos	Myönteisesti, hyödyllisenä
11	Uuden tilan käyttämisestä on hyötyä kaikille Jyväskylän toimiston työntekijöille	Toimiston työntekijät		
12	Uuteen tilaan tehdyt parannukset ovat tehneet siitä toimivamman			
13	Uuteen tilaan ei toistaiseksi ole tarvinnut tehdä muutoksia			
14	Toimitilauudistuksen seurauksena toimisto on jakautunut kahtia	Toimiston työntekijät		Kielteisesti, haitallisena
15	Muokkaamalla uutta tilaa siitä voisi saada vielä paremman			Kielteisesti, epäkäytännöllisenä

Kuten taulukosta 7 nähdään, tulkintani mukaan hahmottamillani asenteilla on viisi kohdetta. Nämä ovat työntekijöiden osallistaminen toimitilamuutoksissa, työntekijöiden huomioiminen muutosprosesseissa yleisesti, muutoksen tehokas toteutus organisaatiomuutoksissa yleisesti, muutoksen tehokas toteutus toimitilamuutoksissa sekä toteutetun muutosprosessin lopputulos. Asenteiden subjekteiksi hahmottui tulkintani mukaan joko muutoksen vetäjä, muutokseen osallistunut työntekijä tai toimiston työntekijä. Arvottamista tehdään useilla tavoilla: myönteisesti, kielteisesti, tärkeäksi, hyödylliseksi, haitalliseksi, epäkäytännölliseksi.

Subjektien tavoissa arvottaa muutosprosessiin liittyviä kohteita on mahdollista havaita sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Kun arvottamisen kohteena oli muutosprosessi toimitilamuutoksissa, subjektin ollessa muutokseen vetäjä myönteisen arvottamisen kohteena oli työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin. Sen sijaan muutokseen osallistuvan työntekijän subjekti arvotti toimitilamuutoksissa myönteisesti muutoksen tehokasta toteuttamista.

Kiinnostava havainto on samojen subjektien erilainen suhtautuminen muutosprosesseihin yleisellä tasolla. Muutoksen vetäjän ollessa subjektina muutosprosesseissa yleisesti myönteisesti arvotettiin muutoksen tehokasta toteuttamista, kun taas muutokseen osallistuvat työntekijät arvottivat myönteisesti työntekijöiden huomioimista. Myös toteutuneen muutoksen lopputuloksen arvottaminen oli vaihtelevaa. Subjekteista sekä muutoksen vetäjä että toimiston työntekijät arvottivat toteutuneen muutoksen lopputuloksen myönteisesti ja hyödylliseksi. Tarkemmassa analyysissä huomattavaksi tulee tähänkin arvottamiseen sisältyvä viivahde-ero. Kun subjektina oli muutoksen vetäjä, hyödyllisyyttä arvotettiin suhteessa muutoksen tuottamaan hyötyyn koko organisaation edun kannalta. Sen sijaan toimiston työntekijän ollessa arvottajana, arvottaminen kohdistui muutoksen tuottamaan konkreettiseen hyötyyn toimiston työntekijöille.

Toteutuneen muutoksen lopputuloksen arvottamisen tulkinnan myötä havaittavaksi tulee myös ryhmän sisäisiä eroja arvottamisessa. Sen lisäksi, että toimiston työntekijän subjekti arvottaa muutoksen lopputulosta hyödylliseksi, sama subjekti arvottaa muutoksen lopputulosta myös kielteisesti, haitallisena. On tärkeää jälleen huomata, että arvottamista tehdään hieman eri ulottuvuudella. Hyödyllisyyttä arvotettiin suhteessa fyysisiin olosuhteisiin,

kun taas haitallisuutta arvotetaan suhteessa yhteisöllisyyteen. Arvottamista hyödyllisesti ja haitallisesti tehdään suhteessa muutosta edeltävään tilanteeseen. Muutoksen lopputulosta arvotetaan myös epäkäytännölliseksi suhteessa uuden tilan mahdolliseen potentiaaliin. Tämän arvottamisen subjektiksi hahmotin muutokseen osallistuneet työntekijät.

Vertailevia havaintoja tulkitessa pitää kuitenkin huomata, ettei asenteiden subjektit ja asenteet ilmaisijan todelliset roolit toteutuneessa muutosprosessissa aina vastanneet toisiaan. Toteutuneen muutoksen vetäjä saattoi siis esittää ilmaista asenteita, joiden subjekti oli esimerkiksi muutokseen osallistunut työntekijä. Tässä luvussa esitettyjä tuloksia käsitellään tarkemmin seuraavassa pohdinta- luvussa, jossa tuloksiin vaikuttavia taustatekijöitä pohditaan ja tehdään suhteutusta aiempaan kirjallisuuteen.

## 8 POHDINTA

Tutkielmassani olen tarkastellut toimitilamuutokseen osallistuneiden työntekijöiden ja muutoksen vetäjien kannanottoja ja perusteluja muutosprosessiin liittyvässä argumentoivassa puheessa sekä heidän asennoitumistaan muutosprosessia kohtaan. Tässä luvussa teen yhteenvedon ja päätelmiä tutkielman tuloksista sekä pohdin niitä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Lisäksi arvioin tutkielman rajoituksia, tutkimuseettisiä näkökohtia sekä arvoa tuleville tutkimuksille ja organisaatiomuutoksille.

Tutkielma toteutettiin laadullisen asennetutkimuksen lähtökohtiin pohjautuen ja metodiikkaa hyödyntäen. Luokittavan analyysin tavoitteena oli selvittää millaisia kannanottoja ja perusteluja muutosprosessiin liittyvässä argumentoivassa puheessa esiintyy. Luokittavan analyysin perusteella voidaan todeta, että tätä tutkielmaa varten kerätyssä argumentoivaa puhetta muutosprosessia kohtaan sisältävässä aineistossa kannanottojen ilmaisut olivat vaihtelevia. Kannanottoja saatettiin ilmaista esimerkiksi kommentoimalla sitä, onko samaa vai eri mieltä väittämän kanssa tai pitääkö väittämä paikkansa. Suorien kannanottojen lisäksi ilmaisut saattoivat olla epäsuoria, varauksellisia tai ehdollisia. Kommenteissa kannanottoja saatettiin harkita ja kehitellä tai muuttaa kokonaan.

Kannanottojen perusteluja ryhmittelyssä havaitsin Vesalan ja Rantasen (2007, s. 34–35) oletuksen mukaisesti, että samaa argumenttia saatettiin käyttää useiden kannanottojen

perusteluun ja toisaalta myös yhdelle kannanotolle saatettiin esittää useita erilaisia perusteluja. Jatkaessani analyysia ryhmittelemällä kannanottojen ja perustelujen yhdistelmiä ja hahmottamalla niistä muodostuvia asenteita kävi ilmi, kuinka aluksi samanlaisilta vaikuttavat kannanotot saattavatkin olla eri asenteiden ilmauksia, kun otetaan huomioon myös kannanotoille esitetyt perustelut. Tämän kaltaiset havainnot tuovat esille laadullisen asennetutkimuksen merkityksellisyyden tutkimuskentällä verrattuna dispositionaaliseen asennetutkimukseen, jossa tarkentavia perusteluja ei vastaajilta voida kysyä.

Luokittavan analyysin keskeisimmäksi tehtäväksi tässä tutkielmassa osoittautui aineiston jäsentäminen kannanottoihin ja perusteluihin, mikä mahdollisti asenteiden hahmottamisen. Aineistosta hahmotetut 15 asennetta ryhmiteltiin tarkemmassa tarkastelussa mahdollista arvottavan viittä teemaa: työntekijöiden osallistamista toimitilamuutoksissa, työntekijöiden huomioimista muutosprosesseissa yleisesti, muutoksen tehokasta toteutusta organisaatiomuutoksissa yleisesti, muutoksen tehokasta toteutusta toimitilamuutoksissa sekä toteutetun muutosprosessin lopputulosta. Näitä kohteita arvotettiin toistuvasti eri väittämiin esitetyissä argumentoivissa kommentteissa. Analyysin syventäminen asenteiden kohteiden ja subjektien suhteen mahdollisti aineiston hahmottamisen yhtenäisenä kokonaisuutena.

## **8.1 Keskustelua aiemman kirjallisuuden kanssa**

Yhdeksi arvottamisen kohteeksi hahmottui työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin, mikä on ollut keskeinen muutosjohtajuuskirjallisuuden tutkimuskohde jo kauan. Työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on todettu olevan yhteydessä muutoksen onnistumiseen monissa tutkimuksissa (Oreg ym., 2011) ja useat muutosjohtamisen mallit mainitsevat työntekijöiden osallistamisen muutoksen onnistumisen edellytyksenä (Stouten ym., 2018). Tässä tutkielmassa työntekijöiden osallistamista arvotettiin toimitilamuutoksissa. Arvottaminen oli myönteisestä läpi koko aineiston, mikä ei aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden valossa ollut yllättävää. Kun analysoin työntekijöiden osallistamista arvottavia asenteita tarkemmin, hahmotin arvottajaksi muutoksen vetäjän. Tulkintani mukaan työntekijöiden osallistaminen toimitilamuutoksiin arvotettiin tärkeäksi erityisesti tarpeiden kartoittamisen ja sitä kautta saatavan konkreettisen hyödyn kautta, mikä on myös



linjassa aiempien tutkimuksien tuloksien kanssa. Esimerkiksi Gerdenitsch ym. (2018) tutkimuksen tuloksissa todettiin, että ottamalla työntekijät mukaan toimitilamuutoksen suunnitteluun ja kartoittamalla heidän tarpeensa uudelle tilalle, toimistosta saatettiin suunnitella tarpeita vastaava ja esimerkiksi erilaisten työskentelytilojen ja pöytien määrä osattiin arvioida oikein.

Asenteet, joissa muutoksen vetäjä arvottaa työntekijöiden osallistamista toimitilamuutosprosessiin myönteisesti, rakentavat kuvaa työntekijöiden aktiivisesta roolista muutoksen lopputuloksen suunnittelussa. Toinen hahmottamani arvottamisen kohde oli työntekijöiden huomioiminen, mikä on kiinnostavaa erottaa työntekijöiden osallistamisesta, sillä työntekijöiden rooli muutoksessa rakentuu tämän arvottamisen myötä hyvin erilaiseksi. Tässä arvottamisessa työntekijöiden huomioiminen arvotetaan myönteisesti organisaatiomuutoksissa yleisesti ja arvottajaksi hahmottuu muutokseen osallistuva työntekijä. Asenteen ilmaukset luovat kuvaa työntekijän asemasta muutoksessa passiivisena vastaanottajana. Tulkintani mukaan arvottamisessa tiedostetaan, että kaikkien työntekijöiden ottaminen mukaan aktiivisina osapuolina muutosprosessiin on mahdotonta. Kuitenkin työntekijät saattavat kokea muutoksen vaikeaksi hyväksyä, mikäli heitä ei mitenkään huomioida muutosprosessissa. Asennoitumisessa korostuu työntekijöiden arvostuksen tarve. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi viestimällä avoimesti muutosprosessin etenemisestä ja työntekijöitä koskevista päätöksistä.

Vastaavia havaintoja on tehty muissakin tutkimuksissa. Työntekijöiden huomioiminen kertomalla riittävät selitykset päätöksille ja kunnioittamalla työntekijöitä tarjoamalla täsmällistä tietoa muutoksesta on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemukseen reiludesta ja päätösten läpinäkyvyydestä sekä vähäisempään muutoksen vastustukseen (Georgalis, Samaratunge, Kimberley, & Lu, 2014; Davis ym., 2011; Hongisto ym., 2016). Avoin, kattava ja perustelut sisältävä viestintä muutoksen visiosta on huomioitu myös Stouten ym. (2018) muutosjohtajuuden periaatteissa.

Kiinnostava havainto tutkielman tuloksista on se, että toimitilamuutoksissa työntekijöiden osallistamista myönteisesti arvottavien asenteiden subjektiksi hahmottui tässä aineistossa muutoksen vetäjä, eikä muutokseen osallistuva työntekijä itse. Aiempaan tutkimukseen pohjautuen olisi voitu olettaa, että erityisesti toimitilamuutoksissa muutokseen osallistuvat

työntekijät arvottaisivat oman osallistumisen tärkeäksi. Esimerkiksi Davis ym. (2011) tulokset korostivat työntekijöiden osallistumista tärkeäksi nimenomaan toimitilamuutoksissa. Samoin Smollan ja Morrison (2019) raportoivat tuloksissaan työntekijöiden arvostaneen suuresti mahdollisuutta osallistua toimitilauudistuksen suunnitteluprosessiin ja toimitilaa koskeviin päätöksiin. Kuitenkin tämän tutkielman tuloksissa havaittiin, että subjektin ollessa muutokseen osallistuva työntekijä toimitilamuutoksissa myönteisesti arvotettiin muutoksen tehokkuutta.

Tutkimuskirjallisuudessa on huomattavasti vähemmän havaintoja siitä, että muutokseen osallistuvat työntekijät arvottaisivat muutoksen tehokkaan toteutuksen tärkeäksi. On mielenkiintoista pohtia, mikä voisi selittää harvinaiseksi luokiteltavaa havaintoa. Ensinnäkin on tärkeää huomata, että arvottamisen kohteena on muutoksen tehokas toteuttaminen nimenomaan toimitilamuutoksissa. Lau ja Woodman (1995) ovat esittäneet, että yleinen asennoituminen muutosta kohtaan voi poiketa yksilön asenteesta tiettyä muutosta kohtaan. Muutoksen tehokkaan toteuttamisen myönteisestä arvottamisesta toimitilamuutoksissa ei siis voida tehdä yleistäviä päätelmiä saman subjektin asenteista muissa organisaatiomuutoksissa. Muutokseen osallistuva työntekijä hahmotettiin subjekiksi myös työntekijöiden huomioimista myönteisesti organisaatiomuutoksissa yleisesti arvottaville asenteille. Tätä havaintoa tukee myös haastateltavien kommentit, joiden mukaan toimitilauudistusta ei pidetty oman työn kannalta kriittisenä uudistuksena. Mahdollisesti uudistusta ei koettu merkityksellisenä, sillä suurin osa uuteen tilaan siirtyneistä oli jo aiemmin tehnyt töitä avokonttorissa, ja vain pieni osa siirtyjistä luopui omasta huoneestaan. Siirtymä avokonttorista monitilatoimistoon ei muuta työskentelytapoja yhtä merkittävästi, kuin jos monitilatoimistoon siirrytään yksityisestä työhuoneesta (McElroy & Morrow, 2010).

Tehokkuuden myönteiseen arvottamiseen on saattanut myös vaikuttaa muutoksen konteksti. Uusi toimitila otettiin käyttöön vasta fyysisten rajoitusten tultua vastaan, joten ainakin osa haastateltavista oli tehnyt töitä ahtaissa oloissa vanhoissa tiloissa. Tämä mielessä pitäen olisi ymmärrettävää, että muutoksen tehokasta toteuttamista arvotettaisiin myönteisesti, jotta tilaongelma ratkeaisi pian.

Tutkielman tuloksissa viimeisenä arvottamisen kohteena esiteltiin toteutuneen muutoksen lopputulos. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on todettu, että muutoksen vetäjät arvioivat muutoksen lopputulosta positiivisemmin kuin työntekijät (Näsänen, 2018; Pepper, 2008; Jones ym. 2008), mikä vastaa tämän tutkielman tuloksia siinä suhteessa, että muutoksen vetäjän ollessa subjektina muutoksen lopputuloksen arvottaminen oli ainoastaan myönteistä. Sen sijaan, kun arvottajana oli toimiston työntekijät, arvottamista tehtiin myös kielteisesti.

Muutoksen vetäjän ollessa subjektina muutoksen lopputulosta arvotettiin myönteisesti koko organisaation edun kannalta, sillä modernien tilojen myötä koko yrityksen brändi koetaan nykyaikaisemmaksi. Smollan ja Morrison (2019) ovat vastaavasti esittäneet, että muutoksen vetäjät saattavat arvioida muutosprosessin onnistumista koko organisaation kannalta. Toimiston työntekijöiden ollessa arvottajana myönteistä arvottamista tehtiin hieman eri ulottuvuudella kuin subjektin ollessa muutoksen vetäjä. Toimiston työntekijät arvottivat uutta tilaa myönteisesti ja hyödylliseksi työntekijöiden oman viihtyvyyden kannalta. Tulkin-tani mukaan työntekijät kokivat uudet tilat viihtyisäksi ja miellyttäväksi ympäristöksi työskennellä. Useissa muissakin tutkimuksissa työntekijöiden on todettu arvioivan monitilatoimistossa työskentelyä muutoksen jälkeen positiivisesti (Brunia ym., 2016; Gerdenitsch ym., 2018; Rolfö ym., 2018a; Rolfö ym., 2018b).

Toisaalta muutoksen lopputulosta arvotettiin myös haitallisena subjektin ollessa toimiston työntekijät. Kielteinen arvottaminen kietoutui uuden ja vanhan puolen fyysisen etäisyyden aiheuttamaan haittaan yhteisöllisyydelle. Työntekijöiden on havaittu osoittavan tyytymättömyyttä fyysisen etäisyyden takia myös Brunia ym. (2016) tutkimuksessa, jossa yhdeksi työntekijöiden tyytymättömyyden syyksi uudessa monitilatoimistossa havaittiin tilan koon aiheuttamat pitkät välimatkat eri osastojen välillä. Havainto tuo nähtäväksi, kuinka moniulotteisesti toteutuneen muutoksen lopputulosta arvotetaan. Sama subjekti voi arvottaa samaa kohdetta myönteisesti ja kielteisesti ilman, että varsinaista ristiriitaa, sillä arvottamista tehdään eri ulottuvuuksilla.

Muutoksen lopputulosta arvotettiin kielteisesti myös, kun subjektina oli muutokseen osallistunut työntekijä, jolloin uuden tilan lopputulosta arvotettiin epäkäytännölliseksi. Käytökokemuksiin perustuen tila arvotettiin joiltain osin epäkäytännölliseksi ja tarvitsevan muu-

toksia. Yksi muutoksia vaatinut osa-alue oli akustiikka, mikä havaittiin yhdeksi merkittävimmäksi tyytymättömyyden syyksi monitilatoimistossa myös Brunia ym. (2016) tuloksissa. Tulkintani mukaan kielteisellä arvottamisella tuotiin näkyväksi epäkäytännöllisyyden lisäksi tyytymättömyyttä siihen, ettei työntekijöiden antamaa palautetta ole huomioitu tarpeeksi. Havainto saa tukea Brunia ym. (2016) aiemmasta tutkimuksesta, jonka tuloksissa tyytymättömyys yhdistettiin myös riittämättömään reagointiin esille tuotuihin ongelmakohtiin sekä Stouten ym. (2018) esittämistä muutosjohtajuuden periaatteista, joissa esitetään, että muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää pyytää palautetta muutoksen lopputuloksesta ja tehdä niihin perustuen tarvittavia muutoksia.

## 8.2 Päätelmät ja tutkielman arviointi

Tutkielman tulokset ovat pitkälti aikaisempien tutkimuksien mukaisia ja saavat tukea kirjallisuudesta. Tuloksissa ei käynyt ilmi ristiriitaisuuksia, mutta muutokseen osallistuvien työntekijöiden hahmottumista subjektiksi, kun tehokasta toteutusta arvotetaan myönteisesti, voidaan pitää hieman harvinaisena tuloksena. Tutkielman tulokset osoittavat, kuinka moniulotteisesta ilmiöstä organisaatiomuutoksissa on kyse. Eri tavat arvottaa muutosprosessia ja työntekijän roolia muutoksessa havaittiin yhdistyvän muutoksen luonteeseen sekä arvottamisen subjektiin. Vaikka aiemmasta tutkimuksesta on mahdollista löytää lukuisia havaintoja työntekijöiden aktiivisen osallistumisen puolesta, tämän tutkielman tulokset osoittavat, ettei aktiivinen osallistuminen ole ainoa asia, jota organisaatiomuutoksissa arvotetaan myönteisesti. Kun arvottajana on muutokseen osallistuva työntekijä toisinaan oman mielipiteen mukaisen lopputuloksen saavuttamisen lisäksi, tai sen sijaan, myönteisesti saatetaan arvottaa kokemusta arvostuksesta tai muutosprosessin toteutumisesta aikataulussa. Tutkielman tulokset antavat viitteitä siitä, että omaan osallistumiseen toimitilamuutoksissa saatetaan asennoitua välinpitämättömämmin kuin eri luonteisissa organisaatiomuutoksissa. Havainto esittää kiinnittämään jatkossa huomioita organisaatiomuutoksien johtamisessa muutoksen luonteeseen, vaikka täytyykin pitää mielessä, ettei yhdessä haastattelutilanteessa tehtyjä tulkintoja pidä suoraviivaisesti yleistää päteviksi muissakin tilanteissa (Niska, Olakivi, & Vesala, s. 97).

Tuloksista tehtävissä päätelmissä tulee muistaa myös, että vaikka tulkinnat asenteista ja niiden subjekteista antavat viitteitä mahdollisista eroista eri subjektien välillä, asenteiden subjektit eivät aina menneet yksiyhteen asenteen ilmaisijan toteutuneen muutoksen roolin kanssa. Yleisellä tasolla muutosprosessia arvottavien asenteiden subjektina saattoi olla muutoksen vetäjä, vaikkei asenteen ilmaisija ollutkaan muutoksen vetäjän roolissa toteutuneessa muutoksessa. Tämän uskon selittyvän sillä, että moni toteutuneessa muutoksessa osallisena ollut työntekijä on joskus saattanut itsekkin olla vetämässä toisenlaista muutosprosessia tai muuten esimiesasemassa, jolloin on luontevaa, että hän saattaa tehdä asenteen ilmaisuja myös siitä näkökulmasta. Myös toteutuneen muutoksen vetäjät ilmaisivat toteutuneen muutoksen lopputulosta myönteisesti arvottavia asenteita, joiden subjektina oli toimiston työntekijä. Tätä selittää mahdollisesti se, että muutoksen vetäjät ovat itsekkin muuttaneet uuteen toimitilaan ja siten kuuluvat myös toimiston työntekijöihin ja heidän on helppo samaistua ja arvottaa toteutunutta muutosta toimiston työntekijän näkökulmasta.

Tutkielman tarkoituksena oli esittää laadullisen asennetutkimuksen näkökulma organisaatiomuutoksien tutkimuskeskusteluun ja syventää ymmärrystä eri asemissa muutosprosessiin osallistuneiden henkilöiden asenteista muutosprosessia kohtaan. Vaikka tutkimusky-symyksiin onnistuttiin vastaamaan ja tutkielmassa löydettiin täydentäviä näkökulmia suhteessa aiempaan tutkimukseen, tutkielmassa on myös mahdollisia rajoitteita.

Tutkielma toteutettiin haastattelemalla muutokseen osallistuneita työntekijöitä ja muutoksen vetäjiä noin 10 kuukautta uuden toimitilan valmistumisen jälkeen. On todettu, että ajan myötä muisto tilanteesta koetuista tunteista hämärtyy. Tämän seurauksena nykyisiä tunteita peilataan menneisiin kokemuksiin, mikä sekoittaa koetussa tilanteessa todella tunnettuja tunteita. (Levine, 1997; Levine ym. 2012.) On siis mahdollista, että tulokset koskien toteutuneen muutoksen muutosprosessia olisivat olleet erilaisia, mikäli tutkielma olisi toteutettu heti uuden toimitilan valmistumisen jälkeen. Esitänkin siis, että tulevissa tutkimuksissa asennoitumista muutosprosessiin kannattaisi tutkia jo muutosprosessin aikana tai heti sen jälkeen.

Toinen merkittävä tuloksiin vaikuttava tekijä on käytetyt väittämät. Haastatteluväittämät on suunniteltu laadullisen asennetutkimuksen metodologian mukaisesti, mutta on sel-

vää, että eri tavalla muotoiltujen väittäminen tai toisien kiistakysymyksien esittäminen herättäisi erilaista argumentointia. Tässä tutkielmassa käytetyistä väittämistä vain kolmessa viitattiin suoraan toteutuneeseen muutokseen, muut esittivät väitteen koskien muutosprosesseja yleisesti. Tämä toi esiin erilaisia asenteita koskien muutosprosesseja yleisesti, toimitilamuu-  
toksia ja toteutuneen muutoksen lopputulosta, mikä teki aineistosta monipuolisen. Tulevia tutkimuksia ajatellen voisi olla hedelmällistä kohdistaa käytetyt väittämät tiettyyn muutosprosessiin, erityisesti jos halutaan jatkaa eri asemissa olevien henkilöiden asennoitumisten erojen tutkimusta. Väittämien kohdistaminen tiettyyn muutosprosessiin voisi ohjata vastaajia selkeämmin vastaamaan tietyistä asemasta, jossa he osallistuivat kyseiseen muutosprosessiin.

Tutkielman rajoitteita pohtiessa täytyy ottaa huomioon haastattelujen pitäminen etänä. On vaikea arvioida, miten haastattelujen pitäminen videon tai puhelun välityksellä vaikutti haastatteluihin. Haastattelutilanne, jossa osapuolet eivät näe toisiaan eroaa perinteisestä kasvokkain pidettävästä vuorovaikutustilanteesta, mikä voi vaikeuttaa haastateltavan ja haastattelijan välisen luottamuksen luomista. On myös mahdollista, että etäyhteydellä olisi ollut positiivinen vaikutus haastateltavien vastauksiin. Vastaaminen ilman kasvokkaista kontaktia voi toisaalta antaa vastaajalle anonyymien olon, jolloin vastaaminen voisi olla vapautuneempaa.

Yksi etäyhteyden mukanaan tuoma käytännön haaste oli se, että puhelimitse pidetyissä haastatteluissa käsiteltävää väittämää ei ollut mahdollista näyttää haastateltavalle kirjallisessa muodossa, kuten Vesala ja Rantanen (2007, 40) suosittelevat. On mahdollista, että sen takia osa vastaajista olisi saattanut unohtaa vastatessaan, mikä alkuperäinen väittämä oli ja sen takia vastaus olisi mennyt ohi aiheen. Lisäksi haastatteluihin liittyvä pohdittava rajoite on myös haastattelijan rooli entisenä HR:n edustajana. On mahdollista, että haastateltavat eivät olisi uskaltaneet olla täysin avoimia kokemuksistaan HR:n edustajalle.

Lopuksi on myös tärkeää muistaa pohtia tutkielmaan liittyviä tutkimuseettisiä näkökohtia. Tutkimuseetiikan pohtiminen on merkittävää erityisesti, jos tutkimuksen aihe on hyvin sensitiivinen. Tutkielmani koskiessa organisaatiomuutoksia arvioin tutkielmani merkittävimmien eettisten kysymyksien liittyvän haastateltavien oikeuksiin. Olen pitänyt mielessä tut-

kielman eettisyyden takaamisen ja haastateltavien oikeuksista huolehtimisen läpi koko tutkielman. Tarkemmat toimet haastateltavien oikeuksien ja anonymiteetin takaamiseksi on esitelty aineistonkeruun yhteydessä.

Uskon, että tutkielman tuloksilla on arvoa tulevaisuudessa tutkimuskentällä, sillä on syytä uskoa, että toimitilat tulevat myös jatkossa olemaan yksi merkittävä organisaatioiden muutoskohde. Kuten Näsänen (2018) totesi, organisaatioilla on jo viimeisen kolmen vuosikymmen aikana ollut paineita vastata työntekijöiden muuttuviin työskentelytarpeisiin lisäämällä organisaation joustavuutta ja parantamalla mahdollisuuksia etätyöskentelyyn. Keväällä 2020 alkaneen Covid19- pandemian myötä monet organisaatiot ovat joutuneet sopeutumaan etätöihin ja uusiin työskentelytapoihin pakon edessä. Viime vuosina nouseva trendi on ollut uudistaa toimistoja monitilatoimistoiksi, mutta nähtäväksi jää, säilyykö monitilatoimistojen suosio pitkään jatkuneen etätyöskentelyn jälkeenkin vai muuttuuko työskentelytavat ja toimitilojenvaatimukset pysyvästi.

Tämä tutkielma osoittaa, että organisaatiomuutoksien tutkiminen laadulliseen asennetutkimukseen pohjautuen voi tarjota hedelmällisen lähtökohdan tuleville tutkimuksille. Tuloksilla on arvoa myös suunnitellussa tulevia organisaatiomuutoksia, erityisesti toimeksiantajayrityksessä, jossa aloitellaan vastaavien toimitilamuutoksien toteuttamista. Tutkielman tulokset auttavat kiinnittämään huomion muutosprosesseihin kohdistuvien asenteiden monitoriteisuuteen ja yksilöllisyyteen, sekä ymmärtämään eri subjektien tapoja arvottaa organisaatiomuutosprosesseja ja niiden johtamista.

## LÄHDELUETTELO

Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal Of Change Management*, 7(2), 187–210. doi: 10.1080/14697010701563379

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An End-user's Perspective on Activity-based Office Concepts. *Journal of Corporate Real Estate* 13 (2), 122–135. doi: 10.1108/14630011111136830.

Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal Of Change Management*, 9(2), 127–142. doi: 10.1080/14697010902879079

- Babapour, M., Karlsson, M., & Osvalder, A. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work. *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 8(S3). doi: 10.18291/njwls.v8is3.105277
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182–206.
- Billig, M. (1996). *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology* (2. painos). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2010). Multi-locational Knowledge Workers in the Office: Navigation, Disturbances, and Effectiveness. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 183–195.
- Bordia, P., Restubog, S., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191–222. doi: 10.1177/1059601110392990
- Brennan, A., Chugh, J., & Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment And Behavior*, 34(3), 279–299. doi: 10.1177/0013916502034003001
- Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. (2016). Accommodating New Ways of Working: Lessons from Best Practices and Worst Cases. *Journal Of Corporate Real Estate*, 18(1), 30–47. doi: 10.1108/jcre-10-2015-0028
- Bryant, M. (2006). Talking about change - Understanding Employee Responses through Qualitative Research. *Management Decision*, 44(2), 246–258. doi: 10.1108/00251740610650229
- Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. doi: 10.1177/0021886319892685
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. (3. painos). New York: Routledge.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. doi: 10.1177/001872674800100408
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues. Teoksessa G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (toim.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 26, s. 193–235). Chichester, UK: Wiley.



- Fay, N., Page, A., & Serfaty, C. (2010). Listeners Influence Speakers' Perceived Communication Effectiveness. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 46(4), 689–692. doi: 10.1016/j.jesp.2010.02.012
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence from a Survey of Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 19(1), 67–84. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199801)19:1<67::aid-job827>3.0.co;2-y
- Franke, R., & Kaul, J. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643. doi: 10.2307/2094540
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2014). Change Process Characteristics and resistance to Organisational Change: The Role of Employee Perceptions of Justice. *Australian Journal Of Management*, 40(1), 89–113. doi: 10.1177/0312896214526212
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment And Behavior*, 50(3), 273–297. doi: 10.1177/0013916517697766
- Harris, R. (2015). The Changing Nature of the Workplace and the Future of Office Space. *Journal Of Property Investment & Finance*, 33(5), 424–435. doi: 10.1108/jpif-05-2015-0029
- Hirst, A., & Humphreys, M. (2013). Putting Power in its Place: The Centrality of Edgelands. *Organization Studies*, 34(10), 1505–1527.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Refurbishment of an Open-plan Office – Environmental and Job Satisfaction. *Journal Of Environmental Psychology*, 45, 176–191. doi: 10.1016/j.jenvp.2015.12.004
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all Organizational Change Initiatives Really Fail?. *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.
- Jenkin, T., McShane, L., & Webster, J. (2011). Green Information Technologies and Systems: Employees' Perceptions of Organizational Practices. *Business & Society*, 50(2), 266–314. doi: 10.1177/0007650311398640
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee Perceptions of Organizational Change: Impact of Hierarchical Level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294–316. doi: 10.1108/01437730810876122

- Lau, C., & Woodman, R. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 537-554. doi: 10.5465/256692
- Lee, P., Lee, B., Jeon, J., Zhang, M., & Kang, J. (2015). Impact of Noise on Self-rated Job Satisfaction and Health in Open-plan Offices: a Structural Equation Modelling Approach. *Ergonomics*, 59(2), 222–234. doi: 10.1080/00140139.2015.1066877
- Lee, Y., & Aletta, F. (2019). Acoustical Planning for Workplace Health and Well-being: A Case Study in Four Open-plan Offices. *Building Acoustics*, 26(3), 207–220. doi: 10.1177/1351010x19868546
- Levine, L. J. (1997). Reconstructing Memory for Emotions. *Journal of Experimental Psychology: General*, 126, 165–177.
- Levine, L., Schmidt, S., Kang, H., & Tinti, C. (2012). Remembering the Silver Lining: Reappraisal and Positive Bias in Memory for Emotion. *Cognition & Emotion*, 26(5), 871–884. doi: 10.1080/02699931.2011.625403
- Lorber, M., & Savič, B. (2011). Perceptions of Managerial Competencies, Style, and Characteristics among Professionals in Nursing. *Croatian Medical Journal*, 52(2), 198-204. doi: 10.3325/cmj.2011.52.198
- Mackenzie, M. (2010). Manager Communication and Workplace Trust: Understanding Manager and Employee Perceptions in the E-world. *International Journal Of Information Management*, 30(6), 529-541. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual Differences in Employee Reactions to Open-plan Offices. *Journal Of Environmental Psychology*, 25(2), 219–229. doi: 10.1016/j.jenvp.2005.05.002
- Marde, S. (2015). The Contribution of ISO 9001 to Certified Companies: Manager and Employee Perceptions. *Quality Management Journal*, 22(1), 47-60. doi: 10.1080/10686967.2015.11918418
- McElroy, J., & Morrow, P. (2010). Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-field Experiment in a Multi-generational Setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636. doi: 10.1177/0018726709342932
- Meel, J. (2001). *The European office* (2. painos). Rotterdam: 010 Publishers.
- Meijer, E. M., Frings-Dresen, M.H., & Sluiter, J.K. (2009). Effects of Office Innovation on Office Workers' Health and Performance. *Ergonomics* 52(9), 1027–1038.
- Morrison, R. L., & Smollan, R. K. (2020). Open-plan Office Space? If You're Going to Do It, Do It right: A Fourteen-Month Longitudinal Case Study. *Applied ergonomics*, 82, 102933.

- Moss, S., & Sanchez, J. (2004). Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap. *Academy Of Management Perspectives*, 18(1), 32–44. doi: 10.5465/ame.2004.12691168
- Mount, M. K. (1984). Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. *Journal of Occupational Behavior*, 5(4), 271–279.
- Niska, M., Olakivi, A., & Vesala, K. (2018). *Haastattelumenetelmän tulkinnot sosiaalitieteellisessä diskurssintutkimuksessa: esimerkkinä laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. (Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 11), 93–113.
- Näsänen, J. (2018). *Supporting and Contesting Organizational Change: A Discursive Study on Contradictory Visions of a Change*. (Publications of the Faculty of Social Sciences 71) Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- O'Driscoll, M., Humphries, M., & Larsen, H. (1991). Managerial Activities, Competence and Effectiveness: Manager and Subordinate Perception. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 313–326, DOI: 10.1080/09585199100000070
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. doi: 10.1080/13594320500451247
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. doi: 10.1177/0021886310396550
- Pasmore, W., & Fagans, M. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal Of Management*, 18(2), 375–397. doi: 10.1177/014920639201800208
- Pepper, G. (2008) The Physical Organization as Equivocal Message. *Journal of Applied Communication Research*, 36(3), 318–338, doi: 10.1080/00909880802104882
- Robertson, K. (2000). Work Transformation: Integrating People, Space and Technology. *Facilities*, 18(10/11/12), 376–382. doi: 10.1108/02632770010349600
- Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018a). Perceptions of Performance and Satisfaction after Relocation to an Activity-based Office, *Ergonomics*, 61(5), 644–657. doi: 10.1080/00140139.2017.1398844
- Rolfö, L., Jahncke, H., Järholm, L. S., Öhrn, M., & Babapour, M. (2018b). Predictors of Preference for the Activity-based Flexible Office. Teoksessa T. Ahram, W. Karwowski & R. Taiar

(toim.) *Human Systems Engineering and Design. IHSED 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol 876* (s. 547-553). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8\\_83](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_83)

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Smollan, R. (2015a). The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 223–247. doi: 10.1080/15309576.2016.1071174

Smollan, R. (2015b). Causes of Stress before, during and after Organizational Change: a Qualitative Study. *Journal Of Organizational Change Management*, 28(2), 301–314. doi: 10.1108/jocm-03-2014-0055

Smollan, R. K, Matheny, J. A. & Sayers, J. G. (2010). Personality, Affect and Organizational Change: A Qualitative Study. Teoksessa W. F. Zerbe, N. M. Ashkanasy & C. E. J. Hartel (toim.), *Research on emotions in organizations, Vol. 6, Emotions and organizational dynamism* (s. 85–112). Bingley, UK: Emerald Insight.

Smollan, R., & Morrison, R. (2019). Office Design and Organizational Change. *Journal Of Organizational Change Management*, 32(4), 426–440. doi: 10.1108/jocm-03-2018-0076

Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy Of Management Annals*, 12(2), 752–788. doi: 10.5465/annals.2016.0095

Tamminen, S. (2007). Tietotekniikan laadullinen asennetutkimus. Teoksessa K. Vesala & T. Rantanen (toim.), *Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa* (s. 225–249). Helsinki: Gaudeamus.

Vesala, K. & Rantanen, T. (toim.) (2007). *Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus.

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to Work at Work – towards a Theoretical Model of Benefits and Risks of Activity-based Flexible Offices. *Ergonomics*, 60(4), 467–486. doi: 10.1080/00140139.2016.1188220

Zalesny, M., & Farace, R. (1987). Traditional Versus Open Offices: A Comparison of Sociotechnical, Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives. *The Academy Of Management Journal*, 30(2), 240–259. doi: 10.5465/256272

## LIITTEET

### Liite 1

Hei,

Olen tekemässä maisterintutkielmaa (yrityksen nimi) ja olisin todella kiitollinen avustasi.

Vuoden HR-trainee pestini jälkeen sain ilokseni vielä jatkaa (yrityksen nimi) graduntekijänä. Opiskelen sosiaalipsykologiaa Helsingin yliopistossa ja maisterintutkielmani olisi tarkoitus valmistua vuoden loppuun mennessä. Graduani ohjaa yrityksen puolelta (nimi) ja hänen kanssaan tutkimuksen aiheeksi on sovittu muutosjohtaminen Jyväskylässä viime vuonna toteutetussa toimitilauudistuksessa.

Käytännössä pyrin selvittämään, "miten se meni noin niinku omasta mielestä". Tavoitteena on saada vinkkejä tulevien vastaavanlaisten muutoksien toteuttamiseen. Tutkielman keskiössä on selvittää, onko muutosta johtaneilla henkilöillä ja niillä työntekijöillä, joihin muutos on vaikuttanut, erilaisia käsityksiä muutoksen toteutuksesta.

Paras tapa selvittää ihmisten käsityksiä ja kokemuksia on haastattelulla. Taustatietojeni mukaan sinä kuuluisit kohderyhmään ja olisin todella kiitollinen, jos ehtisit auttamaan minua aineiston keräämisessä. Olisiko sinun mahdollista osallistua noin tunnin kestävään haastatteluun? / Ehtisitkö yhtenä muutoksen vetäjästä osallistumaan noin tunnin kestävään haastatteluun? Haastattelu voidaan pitää videon välityksellä tai puhelimitse sinulle sopivana aikana, mieluiten mahdollisimman pian.

Haastattelussa esitän sinulle 6 väittämää liittyen muutoksen toteutukseen ja pyydän sinua ottamaan kantaa niihin. Näihin ei ole oikeaa eikä väärää vastausta, vaan olen kiinnostunut nimenomaan sinun yksilöllisistä käsityksistäsi ja henkilökohtaisista kokemuksistasi suhteessa toteutuneeseen muutokseen.

Haastattelu nauhoitetaan ja tätä haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Henkilöllisyytesi ei paljastu minua lukuun ottamatta muille missään vaiheessa, eikä sinua ei voida tunnistaa valmiista tutkimuksesta. Hävitän tutkimusaineiston analyysin valmistuttua.

Olethan lähiaikoina yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostilla, niin voimme sopia ajan juttelelulle. Iso kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin,  
Siiri Vallas

040 XXX XXXX  
siiri.vallas@XXXX.XX